
@ketab_n
Follow Me
15.4.2016
من عنيزة إلى وول ستريت
سيرة حياة
سليمان الصالح العليان
NEW YORK STOCK EXCHANGE
تأليف : مايكل فيلد
ترجمة : أ.د. حمزة المزيني

من عُنَيْزَة إلى وول ستريت

سيرة حياة
سليمان الصالح العليان

تأليف

مـــايكل فـــيلد

٢٠٠٠م

ترجمة

أ. د. حمزة بن قبلان المزيني

ح مجموعة العليان، ١٤٢٣هـ
فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر
فيلد، مايكل
من عنيزة إلى وول ستريت؛
سيرة سليمان الصالح العليان، الرياض
ترجمة: حمزة بن قبلان المزيني
٣٣٢ص، ١٤×٢١سم ردمك: ٣-٧٤٣-٤١-٩٩٦٠
١- العليان، سليمان الصالح، ت١٤٢٣هـ
٢- رجال الأعمال - السعودية
أ- المزيني، حمزة قبلان (مترجم) ب- العنوان
ديوي: ٩٢٣,٣٥٣١ ٢٣/٣١٥٨
ردمك: ٣-٧٤٣-٤١-٩٩٦٠ رقم الإيداع: ٢٣/٣١٥٨

الطبعة الأولى
١٤٢٣هـ/ ٢٠٠٢م

ريع هذا الكتاب لجمعية الأطفال المعوقين

الناشر
مجموعة العليان
الرياض - المملكة العربية السعودية
ص.ب: ٨٧٧٢، الرياض: ١١٤٩٢
هاتف: ٤٧٤٩٠٠٠ - فاكس: ٤٧٤٩٢٠٧



بسم الله الرحمن الرحيم

مقدمة المترجم

كنتُ قرأت هذا الكتاب بلغته الإنجليزية وكان موضوعًا للحديث بيني وبين عدد من الزملاء الذين سبق لهم أن قرأوه. وأجمع هؤلاء الزملاء على أن الكتاب مهم وتجب ترجمته إلى العربية.

ولم يكن هذا الإجماع رأيًا خاصًا بي وبهؤلاء الزملاء؛ بل كان رأيًا يتفق معه كل من قرأ الكتاب بلغته الإنجليزية. ومنهم الدكتور غازي القصيبي الذي عبَّر عن هذا الرأي بطريقته المعهودة، قائلا: "يا سليمان! لا تحرم أبناء هذا الجيل من نسخة عربية من الكتاب؛ فهم في حاجة إلى أن يتعلموا منك. أعني: أن الكتاب الموسوم "من عنيزة إلى وول ستريت: قصة حياة سليمان الصالح العليان" بقلم مايكل فيلد، لا بد أن يترجم، فوراً، إلى العربية؛ ويطرح، فوراً في الأسواق...." (المجلة العربية، ربيع الأول، ١٤٢٢هـ، ص ص٢٠-٢١).

وكان أول المتحمسين لترجمة الكتاب إلى العربية الأستاذ خالد سليمان العليان، نجل صاحب السيرة. ويتمثل رأيه، عن حق، في أن تجربة الشيخ سليمان الصالح العليان الغنية

والمتنوعة وعصاميته المتميزة إرث وطني عام، ويصوران كفاح جيل لم يتوفر له من الظروف ما يتوفر الآن لأبناء الجيل الحاضر، وهو ما يوجب ألا يكون الكتاب الذي يصورها حبيساً للغة الإنجليزية التي كُتب بها أول الأمر بل يجب نقلها إلى اللغة العربية لتكون في متناول القراء العرب.

وبعد ذلك عرض عليَّ الأستاذ خالد إنجاز هذه الترجمة. فوافق هذا هوى في نفسي. ذلك أن قصة حياة سليمان الصالح العليان التي يتضمنها هذا الكتاب جديرة بأن تروى، كما يقول مؤلف الكتاب.

وتُصوِّر سيرةُ الشيخ سليمان العليان مسار أولئك العصاميين من الأجيال الأولى في المملكة؛ فهناك عدد كبير من رجال الأعمال الذين بدأوا حياتهم من لا شيء تقريبا. أما السر وراء وصولهم إلى ما وصلوا إليه فيكمن، كما يقول الدكتور القصيبي، مرة أخري، عن سليمان العليان، في: "الانضباط! الانضباط! الانضباط!... [فـ] مع الانضباط تجيء أشياء كثيرة عديدة: يجيء العمل الشاق من الفجر إلى منتصف الليل، وتجيء القدرة على التركيز على الهدف، وتجيء الرغبة في التعاون مع أفراد الفريق، ومع الانضباط تختفي أشياء كثيرة عديدة: يختفي الاهتمام الكاذب بالمظاهر، يزول الحرص على الترف، ويتلاشى الغرور".

وتَشهد هذه السيرة أن النجاح في الحياة يتطلب الوعي المبكر بوجوب تربية النفس على حب العمل والجد فيه، ثم حب التميُّز والسعي إليه. فقد بدأ الشيخ سليمان العملَ وهو في أوائل العشر الثانية من سني حياته، وهو لم ينتظر من يُرشِده أو يوجهه؛ ذلك أن بدء الحياة العملية في السنوات الأولى من العمر يُسهِم في بناء الشخصية السويَّة التي تعتمد على نفسها ويسهم في إغناء التجربة كذلك.

وكما قدمت، فقد دفعني إلى ترجمة هذا الكتاب إلى العربية أن قصة حياة سليمان العليان تصلح أن تكون نموذجًا مشرِّفًا للعصاميين من أبناء هذا الوطن، ونموذجًا يَصلح أن يقتدي به الشباب الطامحون. وليس المقصود أن يصل كل شاب إلى ما وصل إليه سليمان العليان؛ بل يكفي أن يسعى الشاب إلى المغامرة والجد في البحث عن الخصائص الموجِبة الكامنة فيه من أجل أن يحقِّق له مكانًا بين الناجحين مهما كانت درجة ذلك النجاح، وفي أي مجال كان. وليس مهمًّا أن يتميز الإنسان بما يحققه من ثروة؛ بل يمكن أن يتميز الإنسان في نواحي كثيرة من أنواع النشاط الإنساني السوية الممكنة.

وفي الختام أود أن أتقدم بخالص شكري للأستاذ خالد سليمان العليان على ثقته فيَّ وإتاحته الفرصة لي كي أقدم هذا الكتاب إلى القراء العرب.

وأود كذلك أن أتوجه بالشكر الجزيل للزميل الدكتور علي الخليف الذي كان حريصًا على أن يرى الكتاب مترجَمًا إلى العربية، وكان لتشجيعه أثر كبير في إنجاز هذه الترجمة.

وقد تفضَّل عدد من الأخوة المهتمين بقراءة مسودات متعددة لهذه الترجمة؛ وأسهم كل واحد منهم بقدر كبير في تلافي جوانب النقص فيها. وأشير هنا بصفة خاصة إلى الدكتور غازي القصيبي والدكتور سليمان السليم اللذين قرءا صورتين من الترجمة في وقت مبكر. كما قرأ المهندس عبد الله المعلمي صورة منها، وملأ هوامشها بملحوظات قيمة أسهمت في تلافي كثير من المآخذ. وقرأ الزميل الدكتور سعيد خلوفة صورة أخرى وأفدتُ منه في مراجعة بعض المصطلحات المالية. كما قرأ الأستاذ عزيز سرياني والأستاذ أميل بشوتي صورة أخرى وكانت ملحوظاتهما مهمة جداً.

ولا يسعني هنا إلا أن أتقدم بشكري الجزيل لهؤلاء الأفاضل الذين جعلوا الترجمة بشكلها هذا ممكنة. ويجب أن أشير إلى أنهم جميعا ليسوا مسؤولين، في نهاية الأمر، عما يمكن أن يكون فيها من قصور، أو مآخذ؛ فمسؤولية ذلك تقع علي وحدي.

وفي الختام أقدم شكرًا خاصًّا للأستاذ جاسر البابطين على تعامله الراقي معي طوال فترة الترجمة، وعلى ما أسهم به من تصحيحات لبعض الأسماء والمصطلحات الواردة في الكتاب.

حمزة بن قبلان المزيني

الرياض

١٤٢٣/٢/١٥هـ - ٢٠٠٢/٤/٢٨م

مقدمة المؤلف

قابلتُ سليمان العليان، وبعضَ كبار الموظفين في شركاته، لأول مرة في أواخر السبعينيات وأوائل الثمانينيات [من القرن العشرين] أثناء ما كنت أجَمع مادةَ كتابي "التجار". وكانت سيرةُ سليمان واحدةً من تسع سِيَرِ حياة تَضمَّنها ذلك الكتاب الذي يحكي تاريخَ بعضِ الأسر التجارية في المملكة العربية السعودية والخليج، وكانت السيرةَ الوحيدة التي لفتت أنظارَ أكثر المعلِّقين في المراجعات التي نُشرِت بعد ظهور الكتاب في سنة ١٩٨٤. وربما كان سبب ذلك كونها مثالاً نموذجيّاً لقصص النجاح والانتقال من "الفَقْر إلى الوَفْر" التي يَألَفها الأمريكيون والأوروبيون ويُعجَبون بها.

وكنت أقابل سليمان من وقت لآخر في أواخر الثمانينيات وأوائل التسعينيات، وذلك في مناسبات لا علاقة لها بالكتب أو الصحافة غالبًا. وقد اتصل بي في أوائل سنة ١٩٩٧ وأبدى رغبتَه في أن يحكي قصة حياته بالتفصيل. وأبلغني بأن لديه من المعلومات ما يفوق القَدْر الذي سبق أن قَصَّه عليَّ هو وكبارُ الموظفين في شركاته حين كنت أجمع مادة كتاب "التجار"، وأن هناك عددًا كبيرًا من أصدقائه وشركائه من رجال الأعمال

يمكن له أن يعرِّفَني بهم [من أجل جمع معلومات أكثر عنه]. ثم سألني إن كانت لديَّ الرغبةُ في كتابة سيرة حياته الرسمية. وناقشنا من بَعْدُ هذه الفكرة في عدد من الاجتماعات. ثم وافقتُ على القيام بهذا العمل، وعرَّفَني موظفوه بالأشخاص الذين أشار إليهم بحسب الاتفاق. وكانت حصيلة ذلك تَضمُّنِ هذا الكتاب معلومات تفوق بكثير ما تَضمَّنه الفصلُ الخاص بالعليان في كتاب "التجار" - فهو يحوي معلومات أكثر تفصيلاً عن حالات الإخفاق التي تعرَّض لها والصعوبات التي واجهها والمشاريعِ التي لم يُنجِزها على الوجه المخطَّط لها.

وسيرةُ حياة سليمان قصةٌ رائعة حقا. ذلك أنه وُلِد في عالَم المملكة العربية السعودية الفقير القاسي قبل ظهور النفط، ومع ذلك فهو يُعَدُّ الآن، وهو في الثمانينيات من عمره تقريبًا، واحدًا من أكثر أغنياء العالم ثراء. وهو لم يَجمَع ثروتَه، على النقيض من بعض معاصريه من الأثرياء، عن طريق الانغماس في التعاملات التي تتوسل بالمكانة والوساطة اللتين تشوبان ترسيةَ كثيرٍ من العقود الكبيرة في المملكة والخليج. بل الواقع أنه بذل جهدًا فائقًا لكي يؤسِّس شهرتَه على الاستقامة المُطلَقة. وهو محَطُّ إعجاب أكثر الذين يتعاملون معه وموضع تقديرهم. كما أنه، في نهاية الأمر، رجل ثريّ له أصدقاء كثيرون وأعداء قليلون.

وتتمثَّل مفاتيحُ نجاحِ سليمان في العمل الشاقّ والاستقلال بالرأي وحُبِّ العمل لِذاته والقدرةِ الفائقة على التعامل مع الثقافتين العربية السعودية والأمريكية مَعا. وكان من أبرز الخصائص التي تُميزُ أكثرَ رجال الأعمال السعوديين والخليجيين الناجحين من جيل سليمان قدرتُهم على العمل جِسّرًا بين مواطنيهم وبين الأمريكيين والبريطانيين. وكان رجال الأعمال هؤلاء قد حصَّلوا تعليمهم في الهند أو في البحرين، وهي التي كانت أكثر تعرُّضًا لتأثيرات العالم الخارجي من المناطق الأخرى في الجزيرة العربية والخليج، ثم بدأوا حياتهم العملية في وظائف الترجمة في شركات النفط، أو في العمل معها في أعمال المقاولات أو في تمثيل الأُسَر الحاكمة في العقود التجارية مع هذه الشركات، أو العمل في الهيئات السياسية البريطانية في الخليج أو في الهيئات البريطانية والأمريكية التي كانت تَعمَل في توزيع المواد الغذائية في هذه المنطقة خلال الحرب العالمية الثانية.

وتَميَّز سليمانُ عن غيره باهتمامه الفائق بالثقافة الأجنبية. إذ لم يعمل مع الأمريكيين بشكل متميز وحسب؛ بل صار شَغوفًا بمعرفة الكثير عنهم وعن بلادهم وعن شركاتهم، وعن الكيفية التي تسير بها الحياة في المجتمع الأمريكي. وقد استطاع في الخمسينيات والستينيات، حين أَخَذ يُسافر إلى الولايات المتحدة

بصورة منتظِمة، أن يتعرَّف على العامِلِين في المؤسستين السياسية والاقتصادية هناك. وكانت استثماراتُه في أسواق الأسهم الوسيلةَ التي مهَّدت له ولبعض كبار الموظفين في شركاته طريقًا لأن يُدعوا للمشاركة في عضوية مجالس الإدارة، وفي عضوية اللجان في بعض الهيئات الاقتصادية. وقد دَفعتْه الرغبةُ في مساعدة مواطنيه وإحساسه بالمسؤولية نحوهم إلى دخول معترك الحياة السياسية في الغرب بطريقته الخاصة. إذ دأب على مناقشة الصراع العربي الإسرائيلي مع عدد من وزراء الخارجية الأمريكية، كما كَتبَ عددًا من المقالات الصحفية، وسَمَح في بعض الأحيان بإجراء بعض المقابلات الصحفية معه، وساعَد بعضَ أصدقائه الأمريكيين والأوروبيين بإسداء النُّصْح لهم في شؤون الاقتصاد والسياسة في الشرق الأوسط. ولم تتوفر هذه القدرة وهذه الثقة بالنفس للقيام بهذه النشاطات إلا لعدد قليل من العرب. ولم تكن الثروة التي يمتلكها سليمان العاملَ الوحيدَ الذي جَعلَه يَختلِف اختلافًا يكاد يكون جذريًا عن رجال الأعمال السعوديين الآخرين من جيله، بل يعود ذلك أساسًا إلى فهمه العميق للسياسة والاقتصاد الغربيين واهتمامه بهما.

تَفضَّل عددٌ كبير من الأشخاص بمساعدتي في إعداد هذا الكتاب. ويجب عليَّ في البداية أن أشكر سليمان وأفراد أسرته، وهم: زوجته ماري، وابنه خالد، وكريماتُه: حياة، وحَذام، ولُبْنى،

وحفيدتُه الكبرى لِينّ. كما تَحدثتُ في عدد من المناسبات إلى عزيز سرياني، رئيسِ شركة العليان للاستثمارات، وقابلتُ بعض المديرين وبعض كبار الموظفين في شركات العليان، ومنهم: أكرم حجازي وجبرائيل سابا، في أثينا؛ وسمير طوباسي وخالد الأخرس وجون دنبار وناجل هستنجز، في لندن؛ وريموند ديفني، وريتشارد هوبسن، وأليس فونتين، وخليل براج، والراحل: روبرت مارش، في نيويورك؛ وعبد الله المعلمي، وجاسر البابطين، وأحمد باناجه، في الرياض؛ وكلايف منتو، وريتشارد ثورن، وعبد الله العوهلي، وخالد سلمان خان، وجيمس وليمز، وفريد محرم، في الخُبَر.

كما تحدثت في أوروبا وأمريكا والمملكة العربية السعودية إلى عدد كبير من أصدقاء سليمان، وإلى عدد من شركائه التجاريين وموظفيه السابقين. ويطيب لي أن أوجه شكري إلى: باترك ماكدوجل، والسير مارك تومسون، والسير وليم بورفيس، وهنري كيسويك، وديفيد نيوبجنج، ونيفن دنكن، ولورد براير، والسير إفيلين دي روتشيلد، ومينوس زومباناكيس، وجون هيل، والسير جيمس كريج، في لندن؛ ورينيه جوت، ولوكاش موهليمان، وكارل ريتشموث، في سويسرا؛ وفيدريكو ليبرهايد، في إسبانيا؛ وريتشارد بِلس، وهاوارد كلارك، وريتشارد ديبز، ووليم فلاوارز، ووليم جريدلي، وروريك حلبي، وجون هايمن،

وريتشارد جينريت، وزاهي خوري، وكارل مولير، وبيتر بيترسون، وجيمس روبنسون، وديفيد روكفلر، والدكتورة إلينور شيلدن، وولتر شيبلي، والسير دينيس ويذرستون، في نيويورك؛ وأشكر، من أماكن أخرى في الولايات المتحدة، كلاً من: هـ. كلارك جريسوولد، والدكتور جراهام ت. أليسون، والدكتور جورج هاتسوبولس، والدكتور س. فريد برجستين، وكاسبر واينبرجر، والدكتور جيمس زغبي، ولوشيو نوتو، وأميل بشوتي، والدكتور ريتشارد فورستر، ووليم شاندلر، وفرانك ينجرز، وستيفن بكتل الابن، ومايرن دوبين، ورودي جرامتر، وفرانك هارينجر، والدكتور راي إيرني، وروبرت عبود؛ ومن المملكة العربية السعودية: عبدالعزيز القريشي، وخالد التركي، والدكتور عبدالعزيز الخويطر، وحسن المشاري، وخالد الحاج، والدكتور سليمان السليم، ومحمد أبا الخيل. كما أسهم جاك ساندرلاند في إعداد هذا الكتاب.

مقدمة صاحب السيرة

قررتُ أخيراً أن تُكتَب سيرةُ حياتي بعد سنين من حضٍّ أصدقائي وزملائي لي على تدوينها. وهي الآن بين يديك أيها القارئ الكريم، مع شكري للأشخاص الكُثْر الذين أسهموا في إنجازها، وبخاصة مايكل فيلد. لقد كانت حياتي هي العمل. ولن يكون لأيٍّ نجاح حققتُه القيمة التي له إن لم يكن ذا فائدة للأجيال القادمة من رجال وسيدات الأعمال السعوديين. وسوف يتوفر لهم من الفرص أكثر مما توفر لي؛ لكن كثيراً من التحديات الجديدة سوف تواجههم أيضا. وأرجو أن يكتشفوا، إن شاء الله، الرضا العميق الذي سيجْنيه كلُّ واحدٍ منهم من بَذْلِ أقصى ما يَستطيعه من جُهْدٍ بصرف النَّظَر عن الصعوبات - ثم يتعلم ما يستطيعه من كل خطوة يخطوها عبر الطريق.

سليمان الصالح العليان

ديسمبر ١٩٩٩م

القسم الأول

الفصل الأول:

عُنَيْزة

لا يَعرِف أحدٌ متى وُلد سليمان العليان على وجه اليقين. ومع هذا فلا بد أنه ولد في الفترة الأخيرة من الحرب العالمية الأولى أو بعدها بسنة أو تزيد قليلا. ولم يكن من المعهود في الجزيرة العربية إلى وقت قريب أن يُعنى أحدٌ بتسجيل تواريخ ولادة الأطفال. ذلك أن الناس لم تكن ترى أهميةً كبيرةً لتحديد هذا التاريخ.

وإذا أراد أحدٌ أن يَعرف سِنَّه على وجه التقريب، وذلك بعد أن يتقدَّم به العُمر، فيُمكِنه أن يَذهب إلى كبار السِّن في قريته ويسألهم عن تاريخ ميلاده. وعندها ربما يَتذكَّر هؤلاء، مثلاً، أنَّ ولادتَه كانت في ليلة ممطِرة أغرق فيها السيلُ الغَنَم. وربما يتذاكرون، من بَعْد، متى كانت تلك السنة، ثم يحاولون تحديدَ الشهر الذي يمكن أن تَحدث فيه مثلُ تلك الليلة الممطرة -وهو ما يعني أيَّ وقت في أشهر الشتاء أو الربيع- ثم يُحدِّدون لذلك تاريخًا بصورة عشوائية. أما سليمان نفسُه فلم يَهتمَّ بالمرور بمثل هذا العملية من التذكُّر. فقد حصل على تاريخ ميلاد محدَّد، وذلك بحصوله على بطاقة شخصية ذات رقم متسلسل، حين

التَحَق بالعمل في شركة كاليفورنيا ستاندرد العربية للنفط في أواخر الثلاثينيات. وكانت سياسة الشركة تُوجب أن يكون لكل واحد من العاملين فيها تاريخُ ميلاد محدَّد، لذلك كتب لجدَّته يطلب منها أن تبدأ عمليةَ تذكُّر تاريخ الميلاد المعهودة. وأجابتْه عن ذلك بتحديد تاريخ ميلاده بالتقويم الهجري، ثم أعطى سليمان هذا التاريخ لموظف الشركة الذي قارن هذا التاريخ بالتاريخ الميلادي. وحدد الموظف ذلك التاريخ بأنه يوافق الخامسَ من نوفمبر ١٩١٨.

وقد استعمل سليمان هذا التاريخ منذ ذلك الحين عند تعبئته للوثائق، ووضَعَه تاريخًا لميلاده في شهاداته الدراسية، لكنه لم يَقتنع به أبدا. فهو يَعتقِد أنه ولد بعد ١٩١٨ بسنتين أو ثلاث، والسبب الرئيس لاعتقاده هذا أنه حين التحق بالمدرسة في البحرين وَجَد أن الطلاب الذين كانوا يَبدُون في مثْل سِنِّه من حيث المظهر الجسماني والسلوكي وَضَعوا تواريخَ ولاداتهم في سنوات تالية لتاريخ ميلاده.

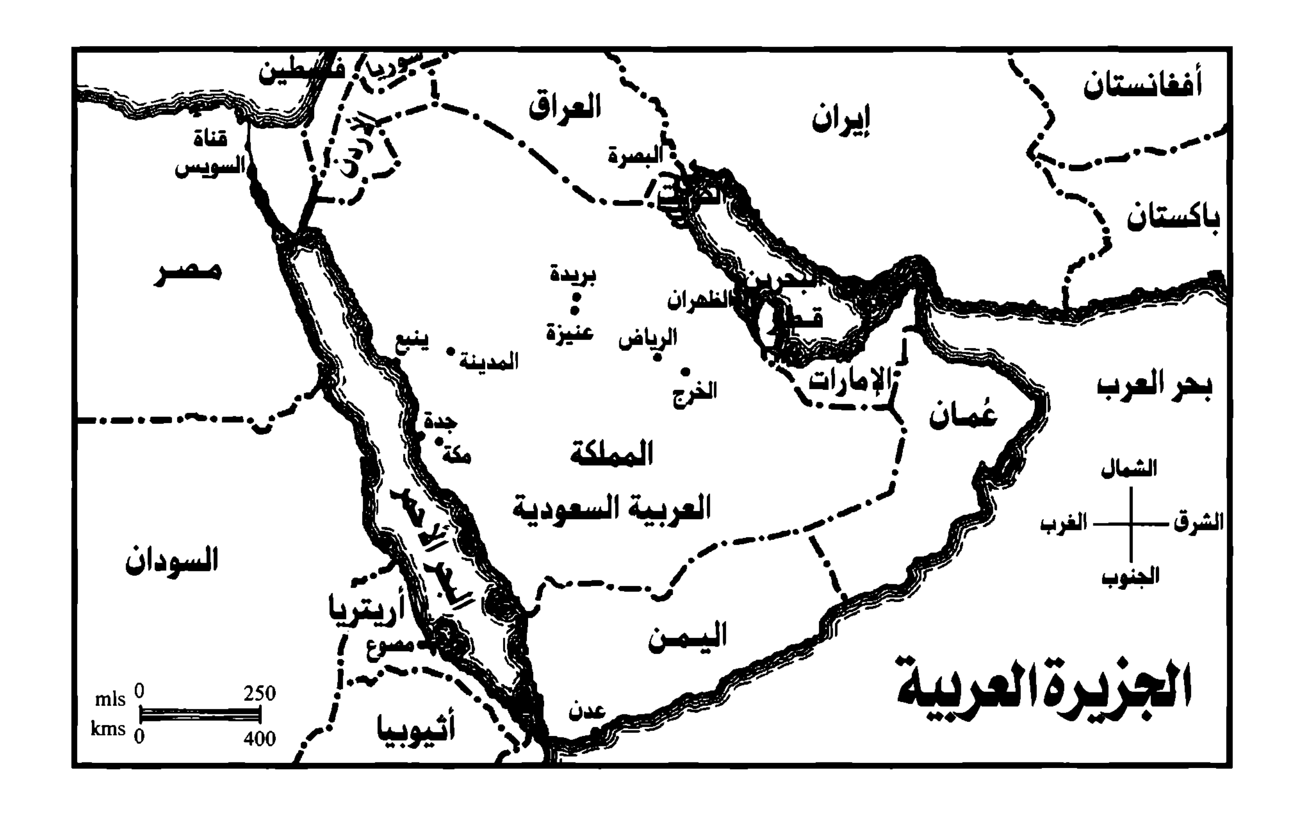
وهناك سبب وجيه للظن بأن تاريخَ ميلاد سليمان متأخرٌ عن التاريخ المذكور. فهو يَتذكَّر أنه حُمِل على جَمَل أخيه في "الخِرْج"، حين سافر معه إلى البحرين، وكان ذلك في أواخر العشرينيات وهو يَظُن أنه كان في السادسة أو الثامنة من عمره حينذاك. ولا مشاحَّة في أنه كان طفلاً صغيرا، ونحيفًا آنذاك،

لكن لو كان عمرُه عشرَ سنوات لَركِب على "الكُور"[١]. وقد روى لي بعض الذين عرفوه في الثلاثينيات والأربعينيات أنه كان يبدو أصغر سنًا حينذاك مما يوحي به تاريخُ ميلاده الرسمي.

ومن المؤكد أن سليمان يَوَدُّ أن يَعرِف تاريخَ ميلاده الحقيقي. فقد كانت إحدى المهمات الأولى التي كَلَّف بها أحدَ موظفيه أن يَتَبيَّن إن كان من الممكن العثورُ على تاريخٍ أدقَّ لميلاده من خلال تَقصِّي بعضَ النُّتَف الغريبة من الأدلة الظَّرْفِيَّة في السنوات الأولى من حياته ومن خلال ما يمكن جمعُه من ذكريات بعض أقاربه. ولمساعدته في إنجاز ذلك أعطاه كتابًا يتضمن طريقةً لتحويل التاريخ الميلادي إلى التاريخ الهجري. وقد أعطاني الكتابَ نفسَه حين بدأتُ العمل في جمع مادة هذا الكتاب. لكننا لم نستطع، لا أنا ولا هذا الموظف، أن نَعثُر على دليل جديد. ثم استقر رأيي على قبول اعتقاد سليمان بأنه ولد بعد سنة ١٩١٨ بقليل.

وقد عَمِل عدمُ تحديدِ تاريخٍ دقيق لميلاده لصالحِه أحيانا. ففي سنة ١٩٨٨، وكان في السبعين من عمره رسميًا، وَصَلَ السِّنَّ التي يُفترَض عندها أن يتقاعد من عضوية المجلس الاستشاري الدولي لبنك مورجان جارانتي، لكنه كان يستمتع بالعمل الذي كان يؤديه في ذلك المنصب ولم يجد مشقةً في إقناع البنك بأن من حقِّه أن يستمر في العمل لسنتين أخريين.

❖ ❖ ❖


الجزيرة العربية
أفغانستان
إيران
العراق
سوريا
فلسطين
الأردن
قناة السويس
البصرة
الكويت
باكستان
مصر
بريدة
عنيزة
البحرين
الظهران
قطر
الرياض
ينبع
المدينة
الخرج
الإمارات
بحر العرب
عُمان
جدة
مكة
المملكة العربية السعودية
الشمال
الشرق
الغرب
الجنوب
السودان
البحر الأحمر
أريتريا
مصوع
اليمن
عدن
أثيوبيا
mls 0 250
kms 0 400

وكانت عنيزة، التي وُلد فيها سليمان، مدينةً مُسوَّرةً آنذاك وتقع شمال غرب الرياض وعلى بُعْد ١٥٠ ميلاً عنها. وكانت تتألف من مجموعة من البيوت الطِّينية ويتراوح عدد سكانها بين ١٠٠٠٠ و ١٥٠٠٠ نسمة. وكانت حياة الناس فيها بسيطة -فإذا مَلَك رجل مزرعةً صغيرة فيها عدد قليل من النَّخْل، وبئر وعدد قليل من الغَنَم، عدَّ نفسَه من الأغنياء- ومع هذا فقد كانت عنيزة في القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين من أكثر المدن النجدية سكانًا ومن أكثرها ثراء. وتقع عنيزة على الضفة الجنوبية لوادي الرُّمَة، وهو أهم وادٍ في هذه المنطقة وكان طريقًا يَسلكه الحجاج القادمون من إيران وجنوب العراق. وكثيرًا ما كان هؤلاء الحجاج يتوقفون فيها طلبًا للراحة ثم يَشتغل كثير منهم بشيء من التجارة أثناء إقامتهم فيها: إذ كانوا يبيعون فيها البضائعَ المصنَّعة التي حَمَلوها معهم[٢] وربما اشتروا منها بعض الأغنام والإبل في طريق عودتهم إلى بلدانهم. وأسهم هذا في جَعْل عنيزة السوقَ النجدية الرئيسة. يضاف إلى ذلك أن اتصالَها بالأجانب ربما كان السببَ في اشتهارها بالتسامح وكرم الضيافة والتحضُّر النِّسْبي. وقد اشتُهِرتْ عنيزة بهذه الخصائص في القرن التاسع عشر، وما زالت تتحلى بها إلى الوقت الحاضر.

وكانت أولَ مدينة نجدية تُدرَّس في مدارسها الموادُّ العصرية غير الدينية، وذلك بعد ولادة سليمان بقليل. فلم

يَقتصِر عددٌ قليل من المدارس فيها على تدريس القرآن الكريم والكتابة، بل أخذت كذلك في تدريس الأدبِ العربي والرياضيات والتاريخ والجغرافيا والحساب. وكان يدير هذه المدارس ويُدرِّس فيها مدرسون من البصرة أو الزُّبَير (وهي قرية يسكنها النجديون في ما أصبح يُعرف بعد ذلك بجنوب العراق). ويروي الدكتور عبدالعزيز الخويطر، الذي تَعود أصولُه إلى عنيزة وأصبح بعد سنين طويلة من ذلك التاريخ وزيرًا للمعارف، أن الطلاب كانوا فخورين جدًا وسعداء بأن يتعلموا في هذه المدارس حتى إنهم كانوا يَسكُبون الحِبْر على ملابسهم لتَعرِف عنيزة كلها بأنهم يَدْرسون فيها.

وطورت عنيزةُ بعضَ العلاقات التجارية المهمة مع العالَم خارجَ نجد. فقد كان تُجَّارُها يسافرون في أغلب الأحيان إلى منطقة الخليج العربي -أي إلى البحرين والكويت والبصرة- ومن هناك، ذهب بعضُ من ينتمون إلى بعض الأسَر التجارية في عنيزة إلى الهند، أي إلى ميناء بومباي. واللافت للنظرِ أن عددًا من أشهَر الأسر التجارية في المملكة العربية السعودية المعاصرة تعود أصولُها إلى عنيزة. فبالإضافة إلى أسرة العليان، نَجِد من بين الأسر التجارية المشهورة التي تحدَّرت منها: الجفالي والبسام والزامل والسليمان والخريجي والقاضي والذُّكَير والتميمي. وكان التجار من هذه الأسر وغيرهم ممن كانوا

يسافرون إلى الخليج العربي يستوردون الأخشاب والملابس القطنية والأرز والسكر والشاي، وهي البضائع التي تأتي من الهند أساسا. وكانوا يُرسلون هذه البضائع إلى عنيزة عن طريق القوافل وتُدفَع أثمانُها من مصادر الدَّخْل المتواضعة التي يُحصَل عليها من بيع الإبل والأغنام والخيل والسَّمْن.

وكان صالح، والد سليمان، أحدَ تجار عنيزة. وكان رجلاً ذكيًا ويتمتع بمكانة مرموقة، وكان يتاجر في التوابل. وقد انتقل قُبيل الحرب العالمية الأولى إلى المدينة المنورة يَصحبُه ابنُه حَمَد، الذي وُلِد في مطلع القرن العشرين تقريبا، وابنتُه حِصَّة. وكانت زوجتُه الأولى قد توفيت قبل ذلك. وفي المدينة المنورة التي كانت أكبرَ من عنيزة وأكثرَ أهمية، وتتميز بعلاقات تجارية واسعة مع إفريقيا ومصر والشام، كان صالح يَتطلَّع إلى تحسين أوضاعه التجارية بأكثر مما كان يستطيعه في نجد. وقد تحققت آمالُه تلك في أول الأمر. إذ استمر في تجارة التوابل، فكان يستورد القرنفل والهيل والقِرْفة من شرق إفريقيا. وكان يسافر في بعض الأحيان إلى ميناء مُصَوَّع في الحبشة ثم يعود منها عن طريق ميناء رابغ القريب من المدينة المنورة. وأصبح حينذاك صديقًا لابن مبيريك أمير رابغ[٣].

لكن تجارته خَسرَتْ نتيجة للحرب العالمية الأولى. فقد كان الحجاز كلُّه في بداية الحرب تحت سيطرة الأتراك، لكن الشريف حسين قام في سنة ١٩١٦ بما يسمى بـ "الثورة العربية".

وكانت المدينة المنورة المدينةَ الحجازيةَ الوحيدة التي لم يتمكن الشريفُ من الاستيلاء عليها، لكن قُوَّاته، بقيادة الضابط الإنجليزي لورنس، قَطعَت الطرق التي تَصِل المدينة المنورة بالبحر وبالشام. وهو ما أدى إلى نقص المواد الغذائية فيها. وعندها قرر الأتراك في الشهور الأولى من سنة ١٩١٨ طرْدَ جميع السكان من غير أهل المدينة الأصليين(٤). ولم يجد صالح بُدًّا من الرجوع إلى عنيزة مصحوبًا حينذاك بزوجته الثانية "هيا"، وهي ابنة تاجر تعود أصوله إلى عنيزة كان يقيم في المدينة المنورة.

وبدأ صالح في عنيزة تجارةً متواضعة تقوم على استيراد المواد الغذائية؛ ولم يكن يجلبها بنفسه بل كان يشتريها عن طريق أسرة العجاجي التي أسست تجارتها في مدن ساحل الخليج العربي والبحرين. وبعد سنوات قليلة من ذلك وُلِد سليمان، وتوفيت أمُّه "هيا" وعمرُه شهران تقريبًا. ثم تزوج صالح مرة أخرى، وبعد ثلاث سنوات وُلد لسليمان أُخت اسمها "منيرة"، ثم ولد أخوه "عبدالله". و توفي صالح بعد قليل من ولادة عبدالله.

وتولَّت تربيةَ سليمان جدتُه لأمه "نورة"، وكانت ذات شخصية قوية جدا، ويتحدث عنها سليمان دائمًا بقدر عظيم من الحب والاحترام. ويتبيَّن من صُوَر "نورة" المحفوظة إلى الآن أنها ذات وجه صارم، من حيث المظهر والتعبير، ويتميز بذقن قوية وعينين ذكيتين. ويتذكر سليمان أنها كانت حازمة لكنها

كانت حانية أيضاً؛ ومن الواضح أنها كانت تجد متعة في رعاية طفل آخر وهي في منتصف العمر. وكانت تُدَلِّله في بعض الأحيان. وقد رأتْها زوجةُ صالح الثالثة في أحد أيام الشتاء الباردة تُساعد سليمان في لبس جواربه، وهو ما أدخل عليها الفَزَع. وجعلها ذلك تتنبأ بأنه سيكون حين يَكبر "أكسلَ رجل في العالم".

وظلت الحياة المعيشية في عنيزة قاسية في تلك الفترة. وكان طعام الأسرة يتكون من التمر والحليب والمرقوق والجَرِيش. وربما حالَفهم الحظُّ في أحيان قليلة فأكلوا وجبة من الأرز، أما اللحم فلم يكونوا يأكلونه إلا في النادر. وكانوا يفترشون الحُصُر المبسوطة على الأرض. ويتذكر سليمان أنه صحا من نومه ذات ليلة وهو يَشعر كأنه يتقلَّب على الشَّوْك، وظن حينها أن سبب ذلك شَوكٌ عَلِق بأحذية الناس ونقلوه إلى فراشه. لكنه اكتشف في الصباح أن مصدر الألم لم يكن إلا الجدري. وكان أغلب الناس في نجد في تلك الأيام يصابون بالجدري بطرق مختلفة وبدرجات متفاوتة، وإذا لم يموتوا بسببه فإنهم يَكتسِبون مناعةً ضده. ويقول سليمان عن الحياة في عنيزة في تلك الفترة: "لقد كانت حياة قاسية، ومن العجيب أننا استطعنا البقاء على قيد الحياة على الرغم من ذلك".



مَرَّت الآن سبعون سنةً على مغادرة سليمان عنيزة لكنه لا يزال يتذكر بوضوح أيام طفولته فيها، وهو لا يزال يستعمل، من حين لآخر، بعض الأمثال التي يستعملها أهل عنيزة. ومنها: "مْدَبّرٍ بالدار أخَير وأحسن من ثمانين حَدّار"، و"يِخْتَلْفون عند مربط البقرة". والمعنى الضمني الثاني لهذا المثل: "قَبْل شِرائها"[٥]. وكان في كل بيت من بيوت القادرين في عنيزة تقريبًا بقرة من أجل الحليب والسَّمْن. أما الإبل فلم يكن يُعنى بها إلا البدو الذين ظلوا يمثلون الأغلبية من سكان نجد حتى العقود الأولى من القرن العشرين[٦].

وحين يكتشف سليمان أن بعضَ مالكي الأسهم بالأقلية في شركاته أو الشركات الأخرى ينتهجون أسلوب التهديد ببيع أسهمهم فيها -وربما كانوا يأملون من وراء ذلك أن يبادر أحدُ المديرين الآخرين في تلك الشركات إلى شرائها- فإنه ربما يقول إن هذه الحيلة تذكِّره بـ "قِدْر بَسَّام". ويشير هذا المَثَل إلى ما فَعلَه رجلٌ من أسرة البسَّام في عنيزة كان بحاجة إلى اقتراض بعض المال لكنه أصيب بالإحْباط لرفض أفراد أسرته مدَّ يد المساعدة له. لذلك خرج هذا الرجل إلى السوق وهو يحمل على رأسه قِدْرَه الذي يَطبخ فيه طعامَه عازِمًا على بيعه في السوق - أو كان يُوَرِّي بذلك ليَظن الناسُ أن هذا ما كان يَقصِده. غير أن هذا التصرُّفَ أشْعر بعضَ أقاربِه بالخِزي من هذا الصنيع-

فمِثْلُ هذه الأسرة الكريمة لا يمكن أن ترضى عن اضطرار أحد أفرادها إلى بيع قِدْرِه الذي يأكل فيه [بسبب الحاجة] لذلك هبُّوا لمساعدته.

تعليقات المترجم:

(١) لا أظن أن كلمتي "الخِرْج" و"الكُور" غريبتان على القارئ، خاصة القراء السعوديين الذين تزيد أعمارهم عن الأربعين سنة!

لكن لا بأس من تبيين معنييهما: فـ "الخِرْج" عبارة عن كِيسَيْن مصنوعين من صوف الغنم موصولَين بقطعة من المادة نفسه. ويوضع هذان الكيسان على جانبي الجمل بحيث تكون القطعة التي تصل بينهما على ظهر الجمل. وتُستعملان عادة لحَمل أغراضِ المسافر. وإن كان يحمل فيهما أحيانًا كبار السن والأطفال أثناء السفر.

أما "الكور" فيشبه "السَّرْج" الذي يوضع على ظهر الحصان. ويوضع على مقدمة ظهر الجمل ليركب عليه الراكب.

(٢) عبارة المؤلف في ص٦، السطر الرابع إلى الخامس من أعلى الصفحة هي:

"selling manufactured goods they had bought with them..."

ويبدو أن هناك خطأ مطبعيا؛ إذ يبدو واضحًا من السياق أن الكلمة المقصودة هي brought بدلاً من bought لذلك ترجمتُها بما يبدو أنه الصحيح.

(٣) يبدو أن في الأمر لَبْسًا هنا. فقد ورد في الأصل ذِكْر "ينبع"، و"ابن مبيريك". لكن يبدو أن المقصود هو مدينة "رابغ"، وأن ابن مبيريك المشار إليه هو حسين بن مبيريك الذي كان أميرًا "لرابغ" في تلك الفترة، لا يَنْبع. وكان أمير قبيلة "زُبَيْد" التي تنتسب إلى قبيلة حَرْب. وظل أبناؤه وأحفاده إلى اليوم في أمارة القبيلة وأمارة مدينة رابغ. لهذا وضعتُ في الترجمة "رابغ" بدلاً من "ينبع"، تبعًا لذلك. ويتوافق هذا مع ما يراه الشيخ سليمان العليان.

(٤) تسمى عملية التهجير القَسريّ التي نفَّذها والي المدينة المنورة التركي فخري باشا بـ "سَفَرْ بَرْلِك". وقد رسمَ صورةَ ذلك التهجير القسري العنيف ونتائجَه المدمِّرة على أهل المدينة المنورة الأديبُ السعودي الراحل عزيز ضياء رحمه الله في الكتاب الذي نُشِر منه الجزآن الأول والثاني ويتضمن سيرةَ حياته، وعنوانه: "حياتي مع الجوع والحب والحرب" (جدة: دار البلاد للطباعة والنشر، د. ت).

(٥) ويعني المثل الأول أن من يظلّ في بَلَده ويَقتَصد في معيشته يستطيع أن يوفر ما يعادل ما يكسبه ثمانون رجلاً يسافرون إلى الخارج لطلب الرزق. وكان أهلُ نجد يطلقون على السفر إلى العراق ومدن ساحل الخليج "المِحْدار". أما المثل الثاني فيحض على التأني، وعدم استعجال النتائج.

(٦) وعبارة المؤلف هي:
"who, even at the beginning of this century, made up a minority of th central Arabian population".

ويعني هذا أن البدو كانوا إلى بداية القرن العشرين يمثلون أقلية في نجد. وهذا خلاف الواقع؛ فقد كانوا يمثلون الأغلبية إلى وقت قريب. لذلك ترجمتها بما يتفق مع ذلك الواقع.

الفصل الثاني:

البحرين

كان التقليدُ المتَّبَع في عنيزة في أوائل القرن العشرين أن يُرسِل الأغنياء أبناءهم إلى الخليج العربي أو الهند أو مصر أو الشام لكي يكتَسبوا شيئًا من تجارب العالم الخارجي. وكان القصد من وراء ذلك أن يتابع هؤلاء الشباب تعليمهم وأن يبدأوا العمل في التجارة.

وكان أفرادٌ من بعض الأسر في عنيزة قد استقروا في بعض المدن خارج نجد ونجحوا في تأسيس أعمال تجارية هناك. فكان هناك أفرادٌ من أُسَر البسام والقاضي والفوزان في بومباي؛ وأفراد من الذُّكَيْر في البصرة. وكان المتَّبع أنه إذا كان شخصٌ من عنيزة يعرف مثل هذه الأسرة فإنه يَكتب إلى كبيرها طالبًا منه إلحاق ابنه به ليتدرب في أعمال التجارة أو بصفته عاملاً. وكان مثل هذا الابن، وغالبًا ما يكون في بواكير الشباب، يقضي جزءًا من وقته في الدراسة وجزءًا في العمل عند مُضيِّفه في أعمال مثل: مراقبة تنزيل البضائع وتحميلها من المراكب [التي تسمى بـ "الدّهُو"]، أو في نقلِ الرسائل، أو العملِ في تحميل المراكب بالبضائع أو تنزيلها منها. وربما سُمح له، مع

تقدمه في السن، أن يبدأ في مزاولة التجارة لحسابه الخاص جزءًا من الوقت.

وكان حَمَد، الأخُ الأكبر لسليمان، قد أرسله أبوه أوَّلاً إلى البصرة حيث أقام عند أسرة الذُّكير، ثم أُرسل بعد ذلك إلى البحرين ليعيش مع أسرة العجاجي، وكان هؤلاء عملاء أبيه التجاريين. ثم عاد خلال تلك الفترة إلى عنيزة بعد أن وفَّر شيئًا من المال، كما هي عادة أكثر الشباب الذين يعيشون في الخارج، ليتزوج الفتاة التي اختارتها له أسرته. وحين عاد إلى البحرين قررت الأسرة أن يَصْحب معه أخاه الأصغر سليمان الذي كانت سنه حينذاك تتراوح بين السادسة والثامنة.

ويتذكر سليمان أنه كان سعيدًا جدًا بذلك ولا يزال يتذكَّر أنه حُمِل ووُضع في "الخِرْج" على جَملِ أخيه. ومن المؤكد أنه كان يستطيع في تلك السن أن يمتطي جملاً خاصًا به، لكن رفقاء الرِّحلة كانوا يَخشَون، بسبب سفرهم ليلا، أن يَغلبه النومُ فيَسقُط من على ظهر الجمل في غفلة منهم. وكان "الخِرْج" الوسيلةَ المألوفة لنقل الأطفال أثناء الأسفار في تلك الفترة؛ وتمثل هذه الوسيلة جزءًا من ذكريات الطفولة عند كثير من السعوديين الذين ينتمون إلى جيل سليمان.

وكان سببُ سفرِ تلك الرِّحلة ليلاً شيوعَ الخوف والعنف في الجزيرة العربية آنذاك. وكان الملك عبدالعزيز آل سعود، الذي

كان يلقب بـ "ملك والحجاز وسلطان نجد"، قد انتهى لتوِّه من توحيد أجزاء كبيرة من الجزيرة العربية، وهي التي سميت في سنة ١٩٣٢ بالمملكة العربية السعودية، لكن الأمن لم يكن قد استتب بشكل نهائي فيها. وكان عددٌ من القبائل التي كانت تُمثِّل أغلب جيشه ثائرةً عليه لغضبها من حَدِّه لعمليات الغزو التي كانت تقوم بها للعراق والأردن اللذين كانا تحت الحماية البريطانية. ولم تكن غاراتُ تلك القبائل موجهةً ضد حكومة الملك عبدالعزيز وحسب بل كانت موجهة كذلك، وكما هي العادة في غزو البدو، نحو أي شيء يمكن أن يُنتهب - كقوافل التجار، أو جماعات المسافرين، أو قطعان الأغنام أو الإبل التي تملكها القبائل الأخرى. وتمثِّل تلك الغارات في الواقع آخرَ أكبر المحاولات التي قامت بها القبائل للتعبير عن استقلالها وتأكيدهِ قَبْل أن يُرغِمها الملك عبدالعزيز على الخضوع لسلطة الدولة السعودية الناشئة.

ويدلُّ حدوثُ رحلة سليمان في تلك الفترة أنها كانت في سنة ١٩٢٨ أو ١٩٢٩. إذ تروي زوجةُ أخيه حمد فيما بعد أن تاريخ هذه الرحلة كما دوَّنتْه يوافق شهر أكتوبر ١٩٢٨، لكن سليمان نفسه يرى أن تاريخها متأخر عن ذلك قليلاً. ويَستدِل على رأيه هذا بما رواه له رفقاءُ الرحلة من أنهم في أثناء سفرِهم بين الرياض والأحساء، وهو جزء من الرحلة استغرق

ستة أيام، نزلوا على أحد "الموارد" وصادفوا عنده رُسُلاً يمتطون عددًا من النجائب أرسلهم الأميرُ عبدالله بن جلوي أمير منطقة الأحساء [التي يطلق عليها الآن المنطقة الشرقية] إلى الملك عبدالعزيز ليُبلِغوه بخبر قَتْلِ قبيلة العِجْمان فهدًا بن عبدالله بن جلوي. وقد وقعت المعركة التي قُتل فيها فهد بن عبدالله بن جلوي في مايو ١٩٢٩، ومن هنا يكون تاريخ تلك الرحلة متأخرًا قليلاً عن التاريخ الذي تظنُّه زوجةُ أخيه، إن كانت المعلومات التي رُويت لسليمان صحيحة.

ولما وصل سليمان إلى البحرين واستقر في بيت العجاجي، بدأ حياة مختلفة اختلافًا كبيرًا عن الحياة التي عرفها في عنيزة. وكان يُغطي الجزءَ الشمالي من جزيرة البحرين غاباتٌ من بساتين النخيل التي كانت تتخلل ظلالَها الوارفةَ بعضُ الطرقات الضيقة وعددٌ قليل من العيون والجداول. وكان الماء يُحمَل من هذه العيون كل يوم إلى سوق المدينة في القِرَب على ظهور الحمير؛ وكان ثمن الماء يتناسب غلاءً ورخصًا مع درجة صلاحه للشرب، وكانت المنامة عاصمة البحرين تكاد تخلو من الأشجار؛ ومنازلها مبنية بالحجر الجيري الذي يُستخرج من قاع البحر في أوقات الجَزْر. وكانت البيوت المبنية من طابقين قليلة. وشوارعها ضيقة ومزدحمة، لكنها كانت مسقوفة بالحُصُر المصنوعة من سَعَف النخيل من أجل تظليلها. وكانت الدكاكين

الصغيرة، ذات الأبواب الخشبية، تَبيع بضائع تستورد من الهند، وبعض المنتوجات الأوربية كذلك.

ولم تكن البحرين تُدين في رخائها الاقتصادي المتواضع لبساتين النخيل والآبار وحسب، بل لكونها أيضًا المركزَ الرئيس لاستخراج اللؤلؤ في الخليج، والمصْدرَ الرئيس للؤلؤ في العالم قبل انتشار اللؤلؤ الصناعي الذي بدأت تُنتِجه اليابان في أوائل الثلاثينيات. وكان العمال يأتون من أنحاء الخليج كلها ومن أماكن بعيدة من داخل الجزيرة العربية ليعملوا بَحّارين أو غواصين في مراكب "الدّهُو" التي تعمل في استخراج اللؤلؤ أثناء أشهر الصَّيْف. وكان أولئك الغواصون يتقاضون أجورًا زهيدة مقابل عملهم. ذاك أنهم قلَّما كانوا يَعثُرون على لؤلؤة لها قيمة كبيرة. وكان أغلبهم يَظل حياتَه كلَّها مَدينًا لملاّك مراكب "الدهو" الذين كانوا يدفعون لهؤلاء الغواصين بعضَ أُجورهم مُقدَّمًا في بداية موسم الغوص لإرسالها إلى أهاليهم. وكان الدافعُ الوحيدُ وراء استمرار هؤلاء العمال في هذا العمل سنةً بعد أخرى أنه لم يكن له بديل إلا البطالة. ولما كانت البحرين تمتلك أكبرَ أسطولٍ للغوص فقد كانت السوقَ الرئيس للؤلؤ في الخليج، وكان يقصدها تجارُ بومباي لشرائه، كما كانت المركزَ الذي يَنطلق منه أكثرُ التجار العرب طموحاً إلى الهند وأوروبا لبيعه.

وكان رخاء الجزيرة سببًا لتردد السفن البخارية لشركة "خطوط الهند البريطانية" عليها. وكانت المنامةُ المدخلَ البحري الرئيسَ لأكثر البضائع تطورًا إلى أنحاء الخليج. وكان يوجد في البحرين، إضافة إلى الجالية النجدية، جالياتٌ من التجار الإيرانيين والهنود.

وبدأ الإنجليز منذ مطلع القرن العشرين في تأسيس بعض المكاتب السياسية في الساحل العربي للخليج لرعاية العلاقات بين بريطانيا والحكام المحليين الذين كانوا يرتبطون معها بمعاهدات. وكانت البحرين المكانَ الأولَ الذي أرسَلت إليه بريطانيا ممثلاً لها. وفي أواسط العشرينيات استعان حاكمُ البحرين الشيخ حمد بن عيسى الخليفة بمستشار إنجليزيّ كان "قسمُ الخدمات السياسية في حكومة الهند" قد اختاره له من بين الذين تقدموا لهذه الوظيفة استجابةً لإعلان عنها نشرتْه هذه الهيئة في باب الإعلانات الشخصية في جريدة التايمز [البريطانية]. وكان هذا المستشار، واسمُه تشارلز بلجريف، متعددَ المواهب ذا شخصية قوية، واستطاع بالتدريج أن يؤثِّر، أو يتحكَّم، في معظم شؤون الحكومة البحرينية. وكانت بعض مظاهر الحياة الاستعمارية الهندية والبريطانية الواضحة قد أخذت تشيع في البحرين إبان وصول سليمان إليها، وقد حافظتْ على تلك الخصائص لسنوات عديدة بعد أن نالت استقلالها في سنة ١٩٧١.

والتحق سليمان في بداية الأمر بالمدرسة الأمريكية في المنامة. وأمضى فيها شهورًا قليلة مع طلاب يتراوح عددهم بين الخمسين والمائة، وكانوا يَدرسون اللغةَ الإنجليزية التي كانت المادةَ الوحيدة في الخِطة الدراسية لهذه المدرسة. ثم انتقل إلى مدرستين حكوميتين فيما بعد، وكانتا المدرستين العصريتين الوحيدتين في البحرين. ودرس حينئذ منهجًا إنجليزيًا معدَّلاً يشمل الرياضيات والجبر والجغرافيا والتاريخ، وبعد بلوغه الثانية عشرة تقريبًا أخذ هو وزملاؤه يدرسون الموادَّ كلها باللغة الإنجليزية. ولم يكن الزمن المخصص للمواد الدينية في هاتين المدرستين يتجاوز الساعتين أو الثلاث في الأسبوع، وهو خلاف المألوف في نظام التعليم في الجزيرة العربية الآن نتيجة لإلزام المدارس بتخصيص ما يقرب من ثلث الخطة الدراسية لدراسة المواد الدينية نتيجة لتأثير التيارات الإحيائية.

وكان سليمان طالبًا مُجتهدا. فقد كان يقضي ساعات طويلة بعد انتهاء اليوم الدراسي في استذكار دروسه في بيت العجاجي. وكانت الكهرباء التي دخلت بيوت البحرين في منتصف الثلاثينيات تُطفأ في ساعة محدَّدة من الليل، وكان سليمان إذا ما أُطفئت الكهرباء يأخذ فراشَه وسراجَه الذي يَعمل بالكيروسين ويَخرج إلى فناء البيت ليواصل مذاكرته. ويتذكر بعض زملائه البحرينيين أنه كان ذكيًا إلى حد كان يؤدي

بهم إلى الغيظ منه. ويروي المرحوم أحمد كانو، الذي صار رئيسًا لأكبر البيوت التجارية في البحرين، لأحد الموظفين في شركات سليمان بعد سنين طويلة من تلك الفترة أنهم كانوا كثيرًا ما "يُخفون كتبَه، ويسرقون واجباته المدرسية ويُسعِفونه بالإجابات الخاطئة إذا حدث أن طَلب منهم المساعدة -ومع ذلك فكان يأتي في المقدمة دائما". وإذا استثنينا كرة القدم، فلم يكن هناك الكثير مما كان يصرف سليمان عن الدراسة- وقد أهداه أخوه في أحد أعياد الفطر هدية رائعة، وكانت دراجة هوائية. وكانت تلك أمنيتَه التي طالما توسَّل لأخيه كي يحققها له. ويقول سليمان إنه استطاع بعد عدد قليل من المحاولات أن يتعلم كيف يَركبها ويُبدِّل ملابسَه الرياضية في آن واحد.

وفي سنة ١٩٣٦ ترك سليمان المدرسةَ ليعمل في شركة نفط البحرين التي كانت تملكها في ذلك الوقت شركةُ ستاندرد أويل أوف كاليفورنيا وشركة تكساس [اللتان تُسميان الآن شيفرون وتكساكو]. وكانت شركة ستاندرد أويل قد حصلت -بمفردها في البداية- على امتياز استخراج النفط من البحرين سنة ١٩٣٢ وبعد سنتين بدأت في تصدير كميات محدودة جداً منه، وكان ذلك أولَ تصدير للنفط من الجانب العربي للخليج. وقد كُلِّف سليمان بمراقبة قياس كميات الزيت في مجموعة من الصهاريج في حقل "عوالي"، وهو الحقل الذي ظل الحقلَ المنتج

الوحيد في البحرين [وكان إنتاجه قليلاً]. وكان عملُه يَشمَل مراقبةَ كمية الزيت الذي يأتي من كل بئر وقياس حرارته وكثافته المحدَّدة ومقدار ما يحويه من الرَّمل. وبعد أسابيع قليلة نُقِل إلى ميناء التحميل في "سِتّرة" حيث كان يعمل في مراقبة ضخ الزيت في ناقلات النفط. وكان يتقاضى عن عمله ذاك أجرًا زهيدًا لا يزيد عن روبية ونصف في اليوم، وهو ما يساوي أربعين سنتًا أمريكيًّا.

الفصل الثالث:

المُستودَع

كانت الصُّدفةُ السببَ الرئيس في مغادرة سليمان للبحرين. ذلك أن أحد أصدقائه السعوديين كان يَعمل سائقَ سيارةِ أجرة فتَعرَّض لحادث مروري، وهو ما حَمَل بلديةَ المنامة (التي كان تشارلز بلجريف قد أعاد تنظيمها مؤخَّرًا بحسب قواعد القوانين البريطانية) على منْعِه من القيادة لمدة شهر. وهذا ما دعاه إلى التفكير بالعودة إلى المملكة، ثم ناقش هذه الفكرة مع سليمان. وكان الشابان كلاهما قد سمِعا كثيرًا عن شركة الزيت التي كانت تعمل في المملكة، ولما اقترح هذا الصديق أن يعودا معًا خَطَر لسليمان أن هذا ربما يكون بداية لعملٍ أكثر مردودًا من العمل الذي كان يعمل فيه في "سِتْرَة". وفي نهاية الأمر، كما يقول سليمان، شجَّع الواحدُ منهما الآخرَ على العودة.

وعند ذلك، أي بعد أن قضى سليمان أربعة عشر شهرًا في العمل في شركة نفط البحرين، أبلغ سليمانُ الشركةَ بعزمه على ترك العمل فيها، وحَزَم متاعَه وعاد إلى المملكة. وفي الظهران، حيث اتخذتْ شركةُ الزيت منها مركزًا رئيسًا، أصدرت له الشركةُ بطاقةَ عَمَل تحمل الرقم أربعين، وكُلِّف بالعمل مراقبًا

للمواصلات، حيث كان يَعمَل في تسجيل دخول الحافلات والسيارات والشاحنات إلى موقف السيارات وخروجها منه. وكانت الأجور في المملكة أقلَّ بكثير منها في البحرين. لذلك قرر صديقُه دون إبطاء العودةَ إلى المنامة ليعمل مرة أخرى سائقَ سيارةِ أجرة، أما سليمان فقرر البقاء. ويعترف سليمانُ أن السببَ الرئيسَ الذي حال بينه وبين التفكير بالعودة إلى البحرين أنه لم يكن واثقًا من إمكان عودته إلى العمل الذي كان يشتغل به في شركة نفط البحرين.

وقد حَصلَت شركةُ كاليفورنيا أريبيان ستاندرد للزيت "كاسوك" CASOC التي كان سليمان يعمل فيها على امتيازها الذي يَشمَل المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية بأكملها في سنة ١٩٣٣. وبعد ثلاث سنوات نَقَلتْ شركةُ ستاندرد أويل أوف كاليفورنيا، كجزء من اندماج بعض فروعها الخارجية، نصفَ نصيبها من الامتياز إلى شركة تكساس، وهو ما فعلتْه في البحرين قبْل ذلك، لكنَّ شركة ستاندرد هي التي ظلَّت تتولى إدارةَ العمل وهي التي سيكون لإدارتها في سان فرانسيسكو فيما بعد أبلغُ تأثير في أسلوب التعامل مع موظفيها ومع الحكومة السعودية.

وكانت شركة "كاسوك" CASOC إبَّان التحاق سليمان بالعمل فيها سنة ١٩٣٧ قد انتهت من حَفْر ستّ آبار كانت تُنتِج مقادير ضئيلة من الزيت أو من الزيت المخلوط بكميات كبيرة من الماء.

وكانت قد بدأت في شهر ديسمبر من السنة السابقة في حفر البئر المشهورة بـ"الدمام رقم ٧" التي حُفِرت إلى أعماق بعيدة في التكوينات الصخرية. وكانت هذه البئر مشروعًا صعباً -ذلك أنها تعرضت لأعطال ميكانيكية متكررة، وإلى انهيار الصخور وإلى انحشار أنابيب الحفر فيها- لكن الحفرَ كَشَفَ في مارس ١٩٣٨، وعلى عمق يزيد بألفي قدم عن عمق أيٍّ من الآبار التي حُفِرت من قبْل، عن مصدرٍ غزير للزيت يتميز بالجودة والنقاء. ويُمثِّل هذا الحدَثُ اكتشافَ الزيت بكميات تجارية في المملكة العربية السعودية. وكان هذا الحقل البترولي الذي حُفرت فيه هذه البئر صغيرًا جدًا -فهو أصغرُ حقل مما اكتُشف من حقول الزيت في المملكة- لكنه تبيَّن فيما بعد أن الطبقة التي كانت تُنتِجه، وهي التي سمِّيت بالمنطقة العربية، تمثِّل الطبقة الرئيسة التي تحوي الزيت في حقول النفط كلها في المملكة.

وكان سليمان، إبان ذلك الاكتشاف التاريخي، قد نُقِل للعمل في مستودع الشركة. وكان يَعملُ هناك بشكل رئيس في صرف قطع الغيار والمواد -وغيرها، وهو ما يعني كلَّ شيء باستثناء الوقود- لمن يَطلب ذلك من منسوبي الشركة. ولم يكن في البداية واثقًا من رضاه عن هذا العمل، لكنه وَجد بعد ثلاثة أشهر أن هذا العمل ملائم جدًا. وكان من عادته أنه كلما صَرَف شيئًا من هذه الأدوات والمواد يسأل مَنْ يَطلبُها عن وجوه

استعمالها، وكان السباكون أو النجارون أو الكهربائيون أو مهندسو الحَفْر سعداء بإجابته عن سؤاله، ثم يَشرَحون له في الوقت نفسه العملَ الذي يقومون به. واستطاع بمرور الوقت حفظَ أسماء ٨٥٠ قطعة مع وجوه استعمالها - كما كان يعرف بدقة الأماكن التي تُوجد فيها هذه القطع في المستودع.

ولما أخذتْ معرفةُ سليمان تتطوَّر فيما يَخص الأدوات والمعدات التي يحتاجها الناس، وجد أنه يستطيع في أحيان كثيرة، حين لا تتوفر القطعة المطلوبة، أن يقترح بديلاً أبسط لها، أو أن يقترح كيفية يمكن بها أن تعدَّل قطعةٌ أخرى لتأدية الوظيفة نفسها. أو ربما يحاول أن يكتشف مواد أخرى تتوفر في الولايات المتحدة ثم يطلبها. ومن الأمثلة المشهورة التي أشار إليها في أكثر من مقابلة معه، أنه طَلب مرةً لأحد الأطباء آلةً كاتبةً ذات قاعدة مقاسها ١٨ بوصة وحجم الخط فيها من مقاس Ruby وكان ما أثار سخطَ سليمان واستغرابه أن تُجيبه الشركةُ في سان فرانسيسكو ببرقية مضمونها "ما معنى كلمة Ruby"، فما كان منه إلا أن أجاب عن هذه البرقية قائلا: "انظر معناها في قاموس وبستر Webster". ولم يَكن مثل هذا الأسلوب غير المتحفِّظ الذي يَخرُج عن الطابع الرسمي للمكاتبات مسموحًا به في تلك الأيام. وهو ما أفْزَع رئيسَه في العمل، وجَعلَه يأمر سليمانَ بكتابة برقية يشرح فيها معنى كلمة ruby.

وهو الذي يتضمن تحديدًا لعدد الحروف التي تطبعها الآلة الكاتبة المطلوبة في البوصة الواحدة - وأن يكتب كذلك إجابة معدَّلة عن برقية المكتب الرئيس.

ومن الواضح أن العمل في أوامر الطلبيات أمر حساس. فقد حدث في إحدى المرات أن زادت من الكمية المطلوبة لإنجاز أحد الأعمال عشرُ حاويات صغيرة من الرصاص الأحمر الذي يُستعمل في إحكام الواصِلات بين الأنابيب، ولسبب مّا لم تُرجَع هذه الحاويات الزائدة للمخزون من هذه المادة. وأدى سحب هذه الكمية من المخزون إلى أن تطلب الشركة خمسين حاوية أخرى منها، ولما كان مكتب الشركة في سان فرانسيسكو، حريصًا على الاقتصاد في الإنفاق أثناء الحرب العالمية الثانية، فقد أرسل برقية يستفسر فيها عن إن كانت الشركة تحتاج حَقًّا إلى خمسين حاوية. وكان سليمان يَهم بأن يجيب بأن الطلب كان خطأ، لكن رئيسه لم يَسمح له بذلك. إذ قال له: "لا. لا. إننا لا يمكن أن نقول أبدًا إننا أخطأنا. ولا بد أن نعتذر بوجود "خطأ مطبعي" في الطلب. ولْنَقُل إن ما كنا نقصده حقيقةً أن تكون الحاويات من مقاس ٥×٥.

وبدأ سليمان يكتشف بالتدريج ما يسمِّيه بـ"الصورة الكبرى". إذ لحَظ الجديَّةَ التي يعمل بها الأمريكيون، وكيف يَبدون كأنهم جميعًا يعرفون ما يعملونه معرفة دقيقة، وكيف

يعملون كأنهم فريق. ومما لفت انتباهه وأثار إعجابَه ما كان يتحلّى به الأمريكيون من كرم وتواضع - وإن لم يكن يستطيع التغافل عن أنهم، كالبريطانيين، كانوا يُقْصون مساكنَهم وأكثر نشاطاتهم الاجتماعية عن الجنسيات الأخرى من العاملين في الشركة. وأخذ أثناء عمله في المستودع بالتفكير في المواد التي يعمل في صَرْفها. ومما لاحظه أنه يبدو أن كل نوع من المواد التي يتعامل بها كانت تَصنَعه شركةٌ مختلفة، وهي التي ربما كان لها موظفوها المتخصصون، ويَملكها، كما علِم فيما بعد، ملاّكُ الأسهم فيها. ثم أخذ يتفطّن إلى مفهوم الجَوْدة، أي: كيف يبدو أن زبائنه يفضِّلون ما تَصنَعه شركةٌ على ما تصنعه شركة أخرى. ومرة أخرى، كان الأمريكيون، حين يسألهم عن السببِ الذي يجعلهم يفضلون ماركةً على أخرى، سعداءَ بتفسير ذلك له.

وكان أكثر ما لفت نظره ضخامةَ المستودع الهائلة. وهو ما جعله يَشعر بأن رأس المال الماثِل في ساحات المستودع في صورة أنابيب وأخشاب يفوق رأسَ المال الذي كان موجوداً في المملكة كلها -وربما كان محِقّاً في ذلك. وفي مساره الوظيفي ترقّى ليَشغل وظيفةً عليا في المستودع وليكون مسؤولاً عن ما يقرب من أربعين أو خمسين من الموظفين السعوديين والبحرينيين والهنود، وجعله ذلك يشعر بمزيد من الحرص على المستودع- كما لو كان ملكَه هو تقريباً. وبدأ يفكِّر في مبلغ رأس المال الذي يَلزَم أن

يتوفَّر عند شخص أو شركة مّا لامتلاك هذا المستودع أو لتزويده بمحتوياته. ومن هنا كانت خطوةً قصيرة ليبدأ سليمان في الحلم بأحلام مثل: "ماذا لو كنت أملك هذا المستودع، أو كنت أملك الشركات التي يمكن أن تصنع هذه القطع كلها -كم سيكون دخلي اليومي؟" ويمثِّل هذا الحلمُ البذرةَ الأولى لاشتغال سليمان بالتجارة. فقد ألهمه المستودعُ فكرةَ تأسيس شركة خاصة به. وبدأ يفكر بدقة في التنظيم والعمل بروح الفريق، واللامركزية وإسناد المسؤولية. وأصبح همُّه الأولُ الاقتصادَ في الإنفاق. وتيقَّن أنه يجب على مَنْ يريد البدء في العمل بالتجارة أن يُلِمَّ بأدق التفاصيل للمشروع الذي ينوي تأسيسَه. ومما قاله لي عن ذلك: "لا أظن أنني كنت أستلهِم في السنين التالية ما سبق أن تعلمتُه خلال عملي في المستودع، في كل مرة أتخذ فيها قرارًا مهمًّا- لكنه كان في نهاية الأمر المَعينَ الذي استقيتُ منه أفكاري.... ولا يمكن لأحد أن يُقلِّل أبدًا مما كان يعنيه المستودع لي. لقد كان جامعتي التي تخرجت فيها. وكان المكان الذي رأيت فيه الرأسمالية وهي تَعمَل بشكلها الحقيقي أمام عينيَّ المجردتين".

وأثناء ما كان سليمان يشتغل في المستودع ("وكانت تسع سنين لم تَتخلَّلها لحظةٌ مملَّة واحدة"، كما يقول) كانت شركة "كاسوك" CASOC تعمل في تطوير مجال امتيازها خلال الظروف

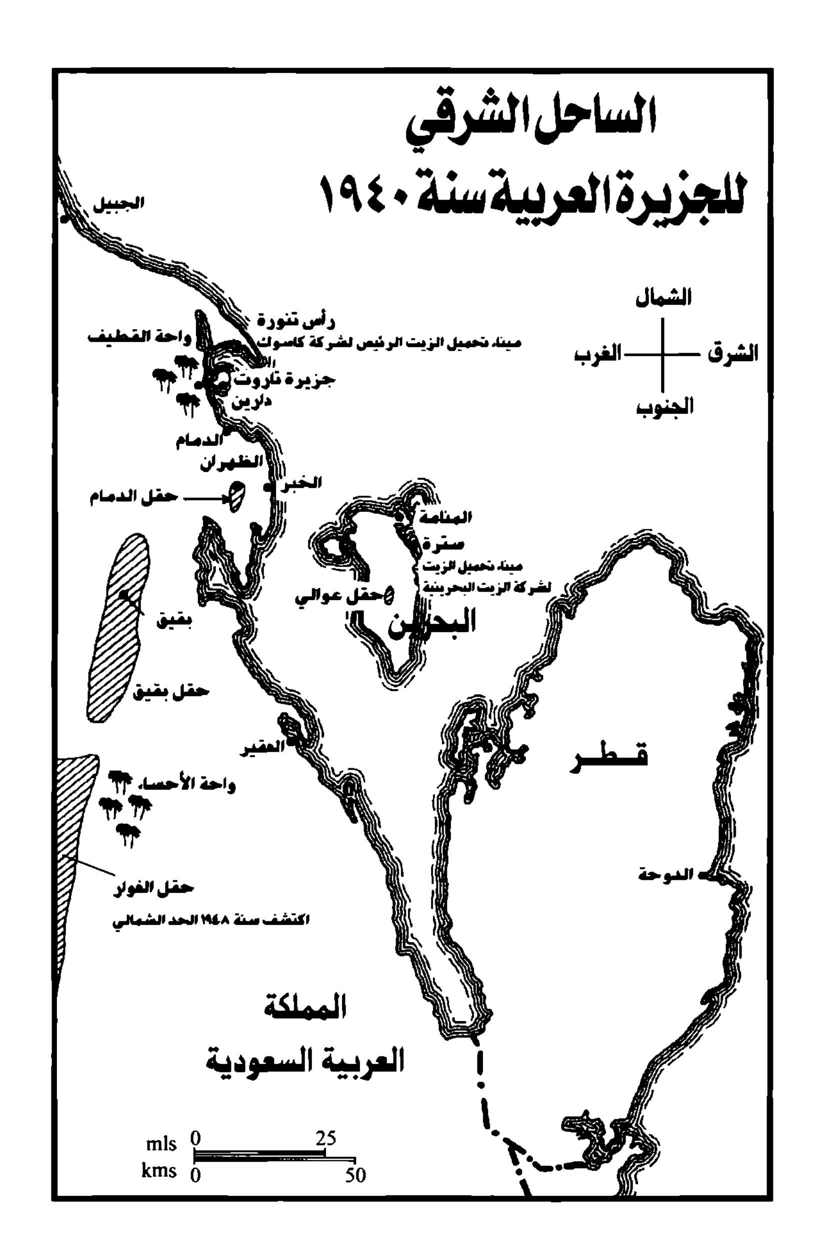
الصعبة للحرب العالمية الثانية. فقد استطاعت في أبريل ١٩٣٩، أي بعد سنة من إكمال عملها في بئر "الدمام رقم ٧"، أن تَصِل بذلك الحقل إلى درجة العمل بكفاءة. وفي تلك السنة زار الملك عبدالعزيز المنطقة الشرقية وبصحبته حشدٌ كبير من المرافقين وجَذَب وجودُه عددًا كبيرًا جدًا من البدو الذين حوّلوا السهلَ المجاورَ للظهران إلى فضاء "أبيض بخيامهم"، كما يقول أحد موظفي الشركة الموجودين هناك في ذلك الوقت. وفي رأس تنورة التي تقع إلى الشمال من الظهران، واختيرت لتكون ميناءً لتحميل الزيت، أدار الملك عبدالعزيز الصمّامَ ليبدأ تدفق الزيت في حاملة النفط D. G. Scofield، وكان ذاك بدايةَ تصدير النفط السعودي. وارتفع إنتاج الزيت في الأشهر القليلة التالية إلى ١٤٠٠٠ برميل في اليوم، لكن الحرب العالمية الثانية بدأت في أوروبا في خريف تلك السنة وهو ما أدى إلى وقف التصدير المباشر للزيت. وقضت سياسةُ الحلفاء أثناء الحرب بأن تُزوَّد بريطانيا ومسارحُ العمليات الحربية في أوروبا، بقدر المستطاع، بالمشتقات النفطية المكرَّرة التي تُنقل عبر المحيط الأطلسي - وكان هذا الطريقَ الذي لا يُعرِّض ناقلات النفط لخطر الغواصات المعادية إلا لفترات قصيرة. ولم يرتفع إنتاج النفط السعودي فيما بين ١٩٣٩ و١٩٤٥ إلا قليلاً. وكان يُصدَّر منه ما بين ١٤٠٠٠ و١٨٠٠٠ برميل عن طريق الزوارق إلى البحرين ثم يُصدَّر من هناك عبر ميناء "سترة".

وفي أكتوبر سنة ١٩٤٠ هاجمت المقاتلاتُ الإيطالية التي كانت تنطلق من شرق البحر الأبيض المتوسط تجهيزاتِ الشركة في الظهران عن طريق الخطأ. ويعود هذا الخطأ إلى أن الطيارين رأوا أضواء مدينة الظهران فحسبوها أضواء المصافي في سترة. ولم يُحدِث ذلك الهجوم أضرارًا كبيرة، لكنه ذكَّر الأمريكيين، الذين لم يكونوا قد دخلوا الحرب حينذاك، بمدى قُرْبهم من مسرح العمليات في البحر الأبيض المتوسط وشمال إفريقيا. وعند ذلك قررت شركة "كاسوك" CASOC ترحيلَ كلٍّ الأمريكيين الذين لم يكن وجودهم ضروريًا؛ وهو ما أدى إلى نقص عدد موظفيها الأمريكيين من ٤٠٠ فرد أو يزيد إلى ٢٢٦ في نهاية السنة. ثم واجهتْ بعد ذلك، أي خلال سنتيْ ١٩٤١ و١٩٤٢، نقصًا حادًا في المواد، ونتج ذلك عن صعوبات النقل وتوجيه الإمدادات إلى جهود الحلفاء الحربية.

واستمرت الشركة في اكتشافاتها النفطية بشكل بطيء. وركزت جهودَها في المنطقة الجنوبية الغربية للظهران في منطقة بقيق. وفي فبراير ١٩٤١ اكتُشف الزيتُ في البئر التي أُطلق عليها "بقيق رقم ١" وكانت الكميةُ المنتَجةُ منها تفوق بكثير ما كان يُنتج من حقل الدمام. وقد صَرَفتْ سلسلةٌ من المشكلات في حفر البئر الثانية، ومنها انحشار الأنابيب في البئر، النظرَ عن الاستمرار في عملية الحفر، لكنَّ عمقَها، قبل إيقاف العمل

فيها، كان قد وصل إلى حد يكفي لتبيين أنها كانت وصلت إلى عمق أقل في التكوينات الصخرية القِبابية من البئر الأولى التي تبعد عنها ميلين إلى الجنوب. وعندها اتخذ المهندسون في شركة "كاسوك" CASOC ما كان يبدو أنه قرار جريء وهو حفر البئر التالية على بُعد ثلاثة أميال شمال البئر الأولى. وبعد حفرٍ استغرق خمسة أشهر، وهو ما يستغرق شهرين في الوقت الحاضر، اكتُشف الزيتُ في هذه البئر في يناير ١٩٤٣. وكان دَفْعُ الزيت قويًا جدًا حتى إنه فاق قدرةَ آلات الشركة على قياسه. وبرهن الحقلُ الذي اكتشفتْه الشركةُ في نهاية الأمر على أن مساحته تبلغ ثلاثين ميلاً طولاً في خمسة أميال عرضا. وبرهنتْ كميةُ احتياط النفط فيه على أنه واحدٌ من أكبر ستة حقول نفطية مما اكتشف إلى تلك الفترة، بل كان أكبرَ من أيٍّ حقل مما اكتُشف في نصف الكرة الأرضية الغربي. ولما طُوِّر ليَصل إلى مرحلة الإنتاج في أواخر الأربعينيات وصل إنتاج النفط منه إلى ١٨٠٠٠ برميل يوميًا من كل بئر.

وكان لمرحلة بقيق ما وراءها. فبمجرد حصول شركة ستاندرد أويل على نتائج الحفر في البئر رقم ٣ اتصلت بحكومة الولايات المتحدة لإبلاغها برسالة مضمونها أن بين أيدينا الآن مصدرًا للنفط يسيطر عليه الأمريكيون ويمكن أن يُعزِّز مجهودات الحرب في المحيط الهادي تعزيزًا فائقًا. وكانت



Twitter: @ketab_n

الحكومة الأمريكية في الثلاثينيات وأوئل الأربعينيات تنظر إلى المملكة العربية السعودية على أنها مكان بعيد جدًا وأنها تنتمي إلى مجال النفوذ البريطاني. أما الآن فقد بدأت بالاهتمام المباشر بها. فقد أرسل وزير الداخلية حينذاك فريقًا من الجيولوجيين ومهندسي النفط إلى المملكة لتقدير الوضع تقديرًا مستقلاً (عن ما تقوله الشركة). ثمّ تَأَهَلت المملكةُ للإفادة من مشروع الإعانة التي كانت تسمى بـ "إعانة الإقراض والتأجير" Lend-Lease Aid؛ وزُوِّدت بالمواد اللازمة لبناء مصفاة للبترول في رأس تنورة. وبَنَت شركةُ بكتل هذه المصفاة فيما بين ١٩٤٣ و١٩٤٦. وكان هناك بعضُ الحديث عن مشروع إنشاء خط أنابيب طولُه ألف ميل لإيصال النفط الخام من المملكة إلى ساحل البحر الأبيض المتوسط. وشهدت الفترة بدايةً من أواسط سنة ١٩٤٣ تدفقًا كبيرًا للأفراد والإمدادات إلى المملكة. ووصل تدفُّق المواد حدًا عاليًا حتى إنه لم يُتِح وقتًا كافيًا لشركة "كاسوك" CASOC يمكّنها من بناء رصيفٍ بحريٍّ عميق: وهو ما جعلها تنقل الإمدادات إلى الساحل عن طريق الزوارق.

وكان سليمان في المراحل الأخيرة من الحرب يَشتغل بأكثر من عمله في المستودع. فقد استمر، منذ بداية عمله مع شركة "كاسوك" CASOC، في نشاطه الدائب لإجادة اللغة الإنجليزية. وكان يشاركُه الغرفةَ التي يسكن فيها في المبنى المخصَّص في

الظهران لسكن العاملين السعوديين في الشركة، رفيقٌ يُحبُّ الأدبَ العربي ويقرأ الإنجليزية بشكل جيد. وكان الرفيقان يقضيان وقتَهما في مقارنة النسخة العربية من "مجلة المختار" بالمجلة الأمريكية Readers Digest المترجَمَة عنها. وكان سليمان يقرأ المختارَ ويترجمها إلى الإنجليزية بصوت عال، ويقوم رفيقه في أثناء ذلك بمقارنة ترجمة سليمان بالأصل الإنجليزي.

وأخذ سليمان يطوِّر من مهاراته في اللغة الإنجليزية بالحديث مع الأمريكيين في المجمَّع السكني. وقد وجد أن كثيرًا من الأمريكيين لا يختلطون إلا بأبناء جِلدتهم، لكن بعضًا منهم كانوا يأتون إلى سكن السعوديين ليتعلموا شيئًا قليلاً عن الثقافة العربية - وربما يأخذ هؤلاء، في الوقت نفسه، في الحديث عن الولايات المتحدة. وكانوا يطلبون من سليمان أحيانًا أن يشتري لهم ما يحتاجونه من المشتريات البسيطة وأن يحوِّل شيكاتهم بالدولار إلى روبيات. وكان ذلك يحدث في فترة لم يكن يُسمح فيها غالبًا للأمريكيين بالذهاب إلى مدينة الخُبَر أو إلى مدينة الدمام. وكانوا يستطيعون الذهاب إلى ميناء الخبر ليَستقلّوا المراكبَ إلى البحرين أو لإرسال رسالة ليُبرَق بها من هناك، أما إن أرادوا الذهاب إلى الخبر والدمام فيَلزمهم الحصول على إذن من مدير الإدارة المقيم، وكان في أواسط الأربعينيات جيمس ماكفيرسون، وهو ثاني اثنين كانا أعلى موظفَيْن قياديَّيْن في

الشركة. ولم يكن ماكفيرسون يأذَن لأحد عادةً إلا بعد أن يُخبِر أميري المدينتين ورئيسي الشرطة فيهما بذلك. وكان دافعُه لذلك علمَه بأن الملك عبدالعزيز كان يخشى من نفور المواطنين من رؤية الأجانب. وللسبب نفسه كان الملك عبدالعزيز يُصِرّ، حين يريد ماكفيرسون أو مديرُ الشركة العام فلويد أوليجر الذهابَ إلى الرياض، على ألا يصطحبا أكثر من أمريكي واحد وأن يَرتَديا الملابسَ العربية. وكان الملك عبدالعزيز، مثل أبنائه من بعده، واعيًا جدًّا بأن كثيرًا من المواطنين السعوديين عميقو التَّدين وينفرون من الأجانب، وكان حريصًا على ألا يُؤثر الأجانبُ أو الثقافةُ الأجنبية بشكل سافر على المجتمع السعودي. ويكمن خوف الحكومة في ذلك الوقت ومنذ ذلك الوقت في احتمال أن يكون التأثير الأجنبي الزائد عن الحد سببًا في إثارة رد فعلٍ محافظ يمكن أن يتسبب في إعاقة تدفق عائدات النفط وتطور المملكة.

أما سليمان فكان بإمكانه، بالطبع، أن يذهب حيث يشاء. وكان يأخذ شيكات الأمريكيين إلى الصراف الذي يدفع ما يقابلها بالروبيات والريالات. وكان يشتري مختلف البضائع، وأكثرها مستورد من تجار الحجاز، ويبيعها من ثَمَّ على أصدقائه الأمريكيين وزملائهم. ومن أنواع البضائع التي درَّت عليه عائدًا جيدًا ولاعةُ سجائر ذات غطاء يَمنَع الريحَ من إطفاء شعلتِها،

ومنها الغُتَر والعُقُل التي كان الأمريكيون يرغبون في شرائها ليرسلوها هدايا إلى أهليهم. وكان يتقاضى ربحًا متواضعًا من عمليات الشراء وصرف الشيكات تلك، لكن مجموع تلك الأرباح، كما يقول "كانت كبيرة"، لهذا استطاع أن يحصل منها على دخل جيد يضيفه إلى راتبه.

كما أسندت الشركةُ نفسُها إلى سليمان عملاً إضافيًا بصفة مترجم، وغالبًا ما كان ذلك في أمور تتعلق بتعاملها مع الملك عبدالعزيز. ويروي روبرت مارش، الذي كان حينذاك موظفًا صغيرًا في قسم العلاقات الحكومية وعمِل بعد ذلك بمدة طويلة مع سليمان، أنه قابل سليمانَ للمرة الأولى في يناير ١٩٤٧ حين ذهب إلى المستودع برسالة طويلة كان فلويد أوليجر ينوي إرسالها إلى الملك عبدالعزيز. وكان أوليجر قد أبلغَ مارش بأنه سيَجد في المستودع رجلاً اسمُه سليمان العليان، وأنه يجب عليه إبلاغه بأن هذه الوثيقة مهمة وأن الشركة تَحتاج إنجازَ ترجمتها بسرعة. ولما وصل مارش إلى مكتب سليمان وجد شابًا ضئيل الجسم نحيفا، واكتشف أنه هو الشابُّ نفسُه الذي استعانت به مدْرسةُ الجبيل للبنين قبل أسابيع في الترجمة في حفل استقبال الملك بمناسبة زيارته الثانية للظهران. ومما أثار إعجاب مارش أثناء حديثهما أن هذا الشاب كان يبدو على اطلاع جيد بما يحدث في الشركة. وبعد أن شرح مارش

المطلوب أجابه سليمانُ فورا: "نعم، ثم إني أفترض أنهم يريدون إنجاز هذه الترجمة أمس، أليس كذلك؟"

فأجابه مارش: "نعم، هذا بدقة ما طُلب مني إبلاغك إياه"، وكان سعيدًا بأن يجد موظفًا يبدو عليه أنه يَفهَم أهميةَ سرعة العمل في شركة أمريكية.

ثم قال سليمان: "حسنًا، سأعمل جهدي، لكنني أعرف أنهم كانوا يعملون في كتابة هذه الرسالة طوال الأيام العشرة الماضية".

وكان يُطلب من سليمان على فترات منتظِمة أن يَرافق ماكفيرسون أو أوليجر لزيارة الرياض. وكانت المهمة الأولى له في هذا السبيل حين بدأت شركة "كاسوك" CASOC العملَ في بناء مصفاة رأس تنورة.

وبعد ذلك بفترة قصيرة سافر ماكفيرسون وسليمان إلى الرياض لإطلاع الملك على أن شركتين أخريين هما ستاندرد أويل أوف نيوجيرسي (التي سُمِّيت فيما بعد بـ "إكسون" وتُعرَف الآن باسم "إكسون موبيل كوربريشن") وشركة سوكوني فاكوم أويل (التي سميت فيما بعد بـ "موبيل" واندمجت الآن مع إكسون) تريدان الاشتراك في امتلاك شركة "كاسوك" CASOC، وهي التي أُطلق عليها حينذاك اسم "شركة الزيت

العربية الأمريكية" (أرامكو). وطلبا منه إبداء الرأي والإذن بذلك. ثم طلب الملك منهما أن يعودا إليه في الغد وحينها بارك هذا الاقتراح – وهذا ما توقعاه إذ سبق للملك أن طلب من ماكفيرسون رأيَه في هذا الموضوع وقد أبلغ هذا الملكَ بأنه سينتُج عن عَمَل الشركات الأربع معًا أن تكون الموارد المتوفرة للمملكة "غير محدودة". وفي رحلة العودة إلى الظهران التي استغرقت أربعًا وعشرين ساعة قال ماكفيرسون لسليمان: "تذكَّر كلمتي التي سأقولها لك يا سليمان. إن هذا اليوم من أيام التاريخ المشهودة". وفي مايو ١٩٤٦ بدأت إكسون وموبيل المفاوضات مع شيفرون وتكساكو، وفي نوفمبر ١٩٤٨ انتهى التفاوض بين هذه الشركات لتبدأ الشركتان من ثَمَّ بشراء أسهم في شركة أرامكو. وحصلت موبيل بموجب اتفاق التملك الجديد على ١٠٪ وحصلت كل واحدة من الشركات الثلاث الأخرى على ٣٠٪.

والمحادثة الأخرى مع الملك التي عمل سليمان مترجِمًا فيها كانت بعد نهاية الحرب مباشرة حين طلبت الشركة الإذنَ بِمدِّ خط حديدي من الظهران إلى بقيق. وقد أعطى الملكُ الإذنَ بذلك لكنه طلب أن يستمر الخط إلى الرياض. ثم أعارت أرامكو سليمانَ لمرافقة ستيف بكتل الأب في سفره إلى الرياض لزيارة الملك والعَرضِ عليه أن تقوم شركة بكتل ببناء مطار

وتأسيس شركة كهرباء في الرياض وبناء ميناء في جدة. وقد سمح الملك بتنفيذ تلك المشاريع كلها.

وفي الأشهر الأولى من سنة ١٩٤٧ ترك سليمان العملَ في المستودع ليعمل بشكل كامل في الترجمة والبحث. ونُقل فيما بعد إلى قسم العلاقات الحكومية وأبحاث الجزيرة العربية تلبية لرغبة جورج رينتس المُلحَّة. فقد كتب رينتس في خطاب مؤرخ في ١٦ يناير ١٩٤٧ أنه يرغب في أن يعمل سليمان معه لا لقدرته في الترجمة وحسب بل لأنه نجدي، كذلك، أو كما قال: "إنه ربما يكون أفضلَ متعلِّم نجدي يَعمَل في الشركة - وأنا أشعر أنه ينبغي أن يكون في قسمنا موظف نجدي واحد في الأقل، خصوصًا من أجل الترجمة في الاجتماعات مع شخصيات مثل سعود بن عبدالله بن جلوي أمير المنطقة الشرقية الذي كان لا يرتاح كثيرًا إلى الحديث مع أي عربي لا يكون نجديا. وسيكون الموظفُ النجدي ذا فائدة عظيمة في البحث وفي العمل في صياغة الاتفاقات التي نعمل فيها. ذلك مع أن وجود سليمان مهمٌّ في عمله في المستودع". وأنهى رينتس خطابَه بقوله: "إنني أظن أن بإمكاننا الحصول على موافقتكم على نقله من المستودع، خصوصًا أنه يتقاضى راتبًا عاليًا نظيرَ عمله في المستودع يفوق الراتب الذي يمكن أن يتقاضاه موظف آخر يستطيع القيام بذلك العمل كما يبدو أنه لن يكون هناك مجال، لهذا السبب، لإعطائه علاوات أخرى".

وحـــصل رينتس على الرجل الذي كـــان يريده، ثم زِيد راتبُ سليمـان إلى ١٢٥ دولارًا في الشهـر، وهو مبلغ كبيـر جدا. ثم بدأ العملَ في بحث كان الهدفُ منه تحديدَ ديار القبائل المختلفة، وكان لهـذا المشـروع صلة بالخـلافـات الحـدودية بين المملكة وإمـارة أبوظبي. وساعد سليمانُ أرامكو في بحثها من أجل تحديد أسماء الجبـال والآبـار والهِجَر على الخرائط التي كانت ترسمـهـا، وهـي التي حَرِص رينتس على ألا تغلب عليها السمة الأمـريكيـة (أي ألا تكتب أسمـاؤها بطريقـة خـاطئـة). وكـان العمل في هـذا القـسم يُكسِب من يَعمل فيه شيئًا من المكانة، لكن سليمان لم يستمر فيه طويلاً. ذلك أن التطور الذي تحقق في إنتاج البـترول في المملكة وصل حَدّاً يُمكِن أن يُوفِّر له فرصةً للعمل بشكل مستقل.



وفيما بين ١٩٣٧ و١٩٤٧ - وهو العِقْد الذي قضاه سليمان في العـمل في شـركـة "كـاسـوك/أرامكو" CASOC/Aramco. أحـدثت الشـركـةُ تغـيـيـرًا كـبيـرًا في نمط الحـيـاة في المنطقـة الشـرقيـة. ذلك أنه لمّا عَبَر جيولوجيو الشـركة وحفَّاروها المياهَ قـادِمين من البـحـرين في منتصف الثلاثينيات وجدوا المنطقـة الشرقية تشبه منطقةَ نَجْد في الفَقْر. أما في أواخر الأربعينيات فقد كانت بعضُ المشاريع الكبيرة للبنية التحتيـة قد أُنجِزت أو كانت في طريقها للإنجاز، وكان قَدْرٌ كبيـر من الأموال، بمقاييس

تلك الفترة، قد "بدأ يَصل" إلى أيدي المواطنين السعوديين، وكان من نتائج العمل في تلك المشاريع أن توفر عدد لا بأس به من العمال المَهَرة وأشباه المهرة. وكان مُعظَم ذلك التغيير نتيجةً طبيعية لوصول شركة حديثة كبرى إلى المنطقة وإنفاقها للأموال فيها؛ كما وضعت شركة "كاسوك/أرامكو" CASOC/Aramco من بين أهدافها تحسين ظروف حياة السكان المحليين ومساعدة المقاولين السعوديين المبتدئين في تأسيس أعمال خاصة بهم.

ومن أهم الأعمال التي قامت بها الشركة الارتقاء بالمستوى الصحي والغذائي للسكان. فقد أَسستْ لهذا الغرض مستشفى لعلاج العاملين فيها - الأمريكيين والسعوديين على حد سواء. وكان المسؤولون في الشركة يرون، في بداية الأمر، أن المشكلات الصحية التي كان يعاني منها سكان المنطقة على وجه العموم كثيرة جداً وخطيرة وهو ما أدى بهم إلى الشعور بأن طاقة المستشفى لن تكون كافية لمعالجتها، لكن هؤلاء المسؤولين بدأوا، مع تزايد عدد الساعين إلى طلب العلاج من غير العاملين في الشركة، يبذلون ما يستطيعونه لمساعدة الجميع.

وقد بدأت جهود الشركة في تحسين الحالة الغذائية للعاملين فيها بعد اجتماع عَقدتْه لجنةُ العمل الميداني في ١٩٤٦، وهي لجنة يُناقِش فيها ممثلو الأقسام المختلفة في الشركة بعض الأمور كالسكن وتعليم اللغة العربية للأمريكيين وتدريب العمال

السعوديين. فقد كانت هذه اللجنة تناقش في أحد اجتماعاتها قضيةَ التدريب وحينها تَدخَّل طبيبُ الشركة، أليكس ألكساندر، قائلا: "إني لا أفهم السبب الذي يجعلكم تناقشون مسألة تدريب هؤلاء العمال، إنهم لن يظلوا معكم لفترة طويلة".

وعند ذلك هب الجميع بصوت واحد، كما يروي روبرت مارش الذي حَضر الاجتماعَ وكان يُدوِّن الملحوظات لفلويد أوليجر، قائلين: "ماذا تعني بذلك؟"

فأجاب الدكتور قائلا: "حسنًا، إنهم جميعًا مصابون بالجدري، وكثير منهم مصاب بالتراخوما، وكلهم ضعفاء البِنْية ومصابون بالهزال".

وعندها قال جيمس ماكفيرسون الذي كان يرأس الاجتماع: "أُقسِم أننا سنغيِّر ذلك كله. لسوف نقدم لهم اللحم والبطاطس. قدِّموا لهم وجبة غداء".

وفي تلك اللحظة تساءل أحد الحاضرين، وكان من قسم المحاسبة، قائلا: "أتعني أننا سوف نقدم لهم الغداء مجاناً؟"

فقال ماكفيرسون: "نعم هذا ما أقصده" - وبعدها أُخذتْ أوامره إلى حيِّز التنفيذ. ومن هنا بدأت الشركة في تقديم وجبة كاملة يوميًا للعاملين فيها، وهي الوجبة التي أُطلق عليها حينذاك "إطعام السعوديين وقت الظهيرة" Saudi Noonday

Feeding وهو اسم غير لائق سياسياً. ثم صارت الشركة فيما بعد تتقاضى ثمنًا رسميًا زهيدًا مقابل هذه الوجبة حتى لا تبدو كأنها صدقة.

واشتُهرت تلك الوجبة التي كانت تتكون في العادة من اللحم والأرز والخضروات، وشجعت الفلاحين في القرى حول القطيف على البدء في زراعة الجَزَر والسبانخ وأنواع الخضروات الأخرى. كما لوحظ مع مرور الوقت أن العاملين السعوديين أخذوا يطلبون من زوجاتهم أن يطبخن لهم وجبات مماثلة لوجبة الغداء التي يتناولونها في الشركة.

ونتج عن وجود المستشفى وبرنامج الغذاء وارتفاع الدخل، في فترة وجيزة، تحسنٌ كبير في صحة المواطنين وفي أوزانهم ومستويات أطوالهم. ذلك أن متوسط وزن العامل في شركة "كاسوك" كان في أواسط الثلاثينيات ١١٢ رطلاً؛ أما في نهاية الأربعينيات فقد ارتفع إلى ١٥٠ رطلاً.

وقامت شركةُ "كاسوك" بمبادرة منها، من ناحية، واستجابةً لطلب من الملك عبدالعزيز، من ناحية أخرى، بتنفيذ عدد من المشاريع الاجتماعية والاقتصادية التطويرية. إذ شقَّت بعضَ الطرق وأنشأت بعض المدارس ونفذت برنامجًا لمكافحة الملاريا، وحفرت بعض الآبار، وبدءًا من سنة ١٩٤١، ساعدتْ في تطوير

واحة الخَرْج القريبة من الرياض، حيث يمكن رؤية المياه في قيعان الكهوف الكبيرة المفتوحة في طبقة من الحجر الجيري. وكان عمل الشركة في مشروع الخرج الذي كان الملك يهتم به اهتمامًا كبيرًا جدًّا يَتمثَّل في تركيب آلات استخراج الماء (المواطير) وبناء القنوات وتمديد شبكة من أنظمة الري. وكانت الشركة تقوم بالتخطيط للمشروع والإشراف عليه بمقابلٍ تدفعه الحكومة في حين تتكفل الحكومة بتوفير العمال.

ومن العوامل التي أثَّرت جزئيًّا في سياسة الشركة ما حدث لشركات البترول الأمريكية قبل سنوات قليلة في المكسيك. ذلك أن تلك الشركات لم تكن تهتم بتحسين الظروف المعيشية في البلد المُضيف إلا بقدر ضئيل. وكانت علاقاتها مع الحكومة المكسيكية سيئة، وهو ما نتج عنه تأميمها في الثلاثينيات.

وقد جاء المسؤولون في شركة ستاندرد أويل أوف كاليفورنيا إلى المملكة وتجربة الشركات الأمريكية في المكسيك ماثلة في أذهانهم. وكانوا يعرفون أن شركتهم كانت تستثمر استثمارًا كبيرًا في المملكة ومعرَّضًا للمُخاطَرة، لذلك كانوا يريدون الاستمرار في العمل مع الحكومة السعودية إذا ما اكتُشف الزيت. ولعل ما ساعدهم في ذلك أنه لم يكن لبلادهم تجربة سابقة في هذا الجزء من العالم الذي وجدوا أنفسهم

فيه. وعلى خلاف الأمريكيين في أمريكا اللاتينية، أو بريطانيا في الخليج العربي، لم يكن هؤلاء الأمريكيون يحملون أفكارًا مُسبَقة عن الطريقة التي يجب عليهم اتباعها في التعامل مع السكان المحليين، كما أن السعوديين، من جهتهم، لم يكونوا يَرون أن القادمين الجدد يُضمِرون شيئًا من المطامع الاستعمارية. وقد تعامل الأمريكيون مع السعوديين بطريقة صريحة واضحة ودودة؛ وتعاملوا مع ما يظهر على الشخصية السعودية من نفور قوي من الأجانب كأنه غير موجود. وقابل السعوديون هذه المعاملة بمثلها. ومن هنا نشأت بين الطرفين رابطة لم يَتوقَّع أحد نشوءها. ويمكن أن نلحظها في الوقت الحاضر في العلاقات بين الطرفين على المستوى الحكومي، وأوضح ما تكون على مستوى المجتمع في المنطقة الشرقية، حيث نشأت طبقة من المهنيين في صناعة الزيت ومن رجال الأعمال تتصف، من حيث تقاليد العمل، بأنها تكاد تكون أمريكية بقدر ما هي سعودية. ولم يكن هناك شك، منذ الأربعينيات إلى أواسط السبعينيات، حين بدأت الحكومة في تملُّك أرامكو، أن العلاقات بين الشركات التي تملك امتياز الزيت والبلد المضيف كانت أفضل في المملكة من أي قطر آخر في المنطقة.

وربما يعود السبب أيضًا إلى أن شركة "كاسوك" كانت محظوظة في أيامها الأولى إذ وجدت عددًا وافرًا من الموظفين

الأمريكيين ذوي القدرات الاستثنائية القادرين على التأقلم والاندماج بسهولة لكي ترسلهم إلى المملكة العربية السعودية. ويتحدث فيليب مكونيل الذي عمل في الشركة في تلك الفترة، في كتاب ألَّفه عن تجربته في العمل مع شركة "كاسوك" في أوائل الأربعينيات ("الرجال المائة"، دار كارير للطباعة ١٩٨٤، The Hundred Men, Carrier Press, 1984)، عن خِصلَتيَ حسِّ اللياقة وحب الآخرين اللتين كان يتمتع بهما زملاؤه في الشركة، وعن الاحترام الذي كانوا يُظهِرونه للمحتاجين إلى المساعدة التي يمكن للشركة أن تقدمها. ومما كتبه: "إنني سعيد بأنني لِم أجد حدوداً فاصلةً يمكن وضعُها بين الاهتمام الشخصي المتنوِّر وحب الآخرين والاهتمام بهم. بل إني أشك في إمكان وضع مثل هذه الحدود".

الفصل الرابع:

خط التابلاين

حدث في السنوات التي أعقَبَت الحربَ العالمية الثانية مباشرةً ارتفاعٌ كبير في الطلب على نفط الشرق الأوسط. فقد تحولت الولايات المتحدة الأمريكية بسرعة من كونها مصدِّرًا مهمًا للنفط إلى أكبر مستورد دائم له. وكانت أوروبا تستورد كمية من النفط تتزايد باستمرار من أجل توفير الطاقة لإعادة الإعمار فيها. وصار النجاح السريع في إعادة الإعمار ذا أهمية كبرى لحكومات الولايات المتحدة ودول أوروبا في الأشهر الأولى من سنة ١٩٤٧، حين قُسِمت أوروبا إلى معسكرين. وبعد أن رأت الولايات المتحدة سقوط وسط أوروبا تحت سيطرة الاتحاد السوفييتي خافت من احتمال تحوُّل أوروبا الغربية كلها إلى المعسكر الشيوعي أيضا، لهذا تمثَّل ردُّ فعلها في خطة مارشال التي كان الهدف منها ضخ رؤوس الأموال في المنطقة. كما كانت تخشى من أنَّ أوروبا يمكن أن تجد لها طريقًا إلى مصدر آخر للبترول يتصف بالوفرة ويكون مضمونًا ورخيصا، لذلك شجعتْ مالكي أرامكو على مد خط الأنابيب، الذي اقتُرح إنشاؤه قبل سنوات، لنقل البترول السعودي إلى البحر الأبيض المتوسط.

وكانت ميزةُ خط الأنابيب في نظر الحكومات والشركات أنه سيؤدي إلى تجنب عبور قناة السويس التي بدا كأنها غير آمنة سياسيًا إضافة إلى أنها لم تكن واسعة بما يكفي لعبور أعداد أو أحجامِ ناقلات البترول التي كان يُتوَقع أن تأتي في المستقبل القريب من الخليج. كما سيكون خط التابلاين بديلاً أقلَّ كلفة إن أمكن بناؤه لكي يَنقل كمية ضخمة من البترول. لهذا رأت تلك الشركات أن القيام بهذا المشروع ممكن. كما قررت تأسيسَ شركة مستقلة لتنفيذه، وهي شركة خط الأنابيب عبر السعودية Trans-Arabian Pipe Line Company التي عرفت باسمها المختصر: (التابلاين)، وتملكها الشركاتُ نفسُها التي تملك شركة أرامكو، وقد بُني هذا الخط لينقل ٣٢٠٠٠٠ برميل من النفط في اليوم. وتزيد هذه الكمية عما كانت تنتجه المملكة من النفط في ١٩٤٧، الذي كان ٢٥٠٠٠٠ برميل في اليوم. ويبلغ طول الأنبوب ١٠٦٨ ميلاً إلى ميناء صيدا على الساحل اللبناني. وكان أضخمَ مشروع هندسي أُنجز في العالم، وبلغت تكاليفه ٢٥٠ مليون دولار.

وعَلِم سليمان بتفاصيل مشروع مارشال ومشروع التابلاين في أحد الأيام في بداية سنة ١٩٤٧، حين كان جالسًا يقرأ مجلة ريدر دايجست في منزله الصغير الذي اشتراه في مدينة الخُبَر. وكان قد اطلع على بعض الخطوط العامة لهذا المشروع من

بعض المصادر في أرامكو. وعلم بتفاصيل أكثر عنه فيما بعد حين طَلب منه قسمُ التطوير الصناعي العربي (AIDD) في الشركة مساعدتَه في أن يشرح لمجموعة من المقاولين المحليين الكيفيةَ التي يجب عليهم اتباعها في المناقصة للدخول في المقاولات الفرعية لهذا المشروع .

وكان سليمان يفكر آنذاك في تأسيس عمل تجاري خاص به، ولما أنجَز مهمةَ الترجمة لقسم التطوير الصناعي العربي وجد أن الوقت المناسب لذلك قد أزِف. لهذا قرر السعي للحصول على جزء من المقاولات لنفسه. وأبلغ أرامكو برغبته تلك، وعندها منحتْه الشركة إجازةَ تسعين يوما، وذلك كي يستطيع العودة إلى عمله في الشركة إن لم يَنجح مشروعُه من غير أن يَفقد أقدميتَه الوظيفية فيها. وبعد ذلك سافر إلى البحرين واتفق مع عبدالعزيز البسام، وهو أحد أفراد أسرة البسام التجارية من عنيزة، على أن يُقرضه ١٤٠٠٠ ريال مقابل رَهن منزِله في الخُبَر. وأسس بهذا المبلغ شركةً صغيرة لأعمال البناء أسماها "شركة المقاولات العامة". وشاركه في تأسيسها أخوه عبدالله وشابّان آخران لكن هذين انسحبا من الشراكة بعد شهور قليلة حين اكتشفا أن جَنّي مكاسب التجارة لا يأتي إلا بعد وقت طويل يزيد عن الوقت الذي افترضاه. وأبلغاه برغبتهما في استرجاع المبلغ الذي دفعاه، وكان سليمان سعيدًا بأن يفعل ذلك.

ودخلت شركةُ المقاولات العامة في مناقصة لتنزيل المواد من السفن في ميناء رأس مِشْعاب الذي يقع إلى الجنوب مباشرة من حدود الكويت. وكان أحد أسباب اختيار هذا المكان تَميُّزه بعمق المياه وذلك ما يسمح برسو السفن الكبيرة، وهو ما لا يتوفر في معظم الأماكن الأخرى على الساحل العربي للخليج. والسبب الثاني لاختياره أن مهندسي شركة بكتل، وهي المقاول الرئيس في هذا المشروع، توصلوا بحساب دقيق إلى أنه أقرب مكان لنقل الأنابيب والمواد الأخرى بين القيصومة، التي خُطّط أن تتصل عندها هذه الأنابيب بالأنابيب التي مدَّتها أرامكو من حقول البترول في الجنوب متجهًا إلى الشمال، وبين الحدود الأردنية التي تبعد خمسمائة ميل، حيث كان يُخطَّط أن تلتقي هذه الأنابيب التي تنفذها شركة بكتل بالأنابيب التي يمددها فريقُ شركة وليم برذرز آتيةً من صيدا باتجاه الجنوب.

وكان مبلغ العطاء الذي اقترحه سليمان في طَلَبه للحصول على مقاولة التنزيل أقل مبلغ قُدِّم وذلك ما جعله يفوز بالمناقصة لكن شركة التابلاين وشركة بكتل وقَّعتا العقدَ معه بزيادة ٢٥٪ عن المبلغ الذي تقدم به. وكانت أرامكو، انطلاقًا من سياستها التي تقضي بمحاولة تطوير الاقتصاد المحلي، ترغب في أن ينجح المقاولون الواعدون الجدد. وكانت شركة أرامكو/التابلاين سعيدة بأن يكون في رأس مشعاب مقاولٌ تَعرِفه، ويَفهم كيف

تعمل الشركة، ويمكن أن يكون همزة وصل بينها وبين السلطات السعودية المحلية. واستمر سليمان، طوال عمله في رأس مشعاب وفي أعمال التابلاين كلها التي قام بها خلال ثلاث السنوات التالية، بالعمل بصورة غير رسمية في قسم العلاقات الحكومية تحت إدارة جورج رينتس.

وبعد أن وافق سليمان على القيام بالعمل في هذه المقاولة اشترى ثلاث شاحنات واستأجر عددًا قليلاً من العمال، ثم سافر هو وعماله شمالاً نحو رأس مشعاب في أحد أيام شهر يونيو، وكانت الحرارة في ذلك اليوم تسعًا وأربعين درجة مئوية، كما كانت الريح التي كانت تهب بسرعة ثمانين كيلاً في الساعة تَسُدّ الأفق بالغبار. ولما وصل إلى هناك كانت الريح قوية إلى حدٍّ عجِز عنده العمالُ عن نصب الخيام، ووصلت حرارةُ الماء في الحاويات الحديدية درجةً ربما لا يكون من الضروري عندها أن يُغْلَى من أجل عمل الشاي. ولم تتحسن الظروف الجوية طوال الأيام الثلاثة التالية.

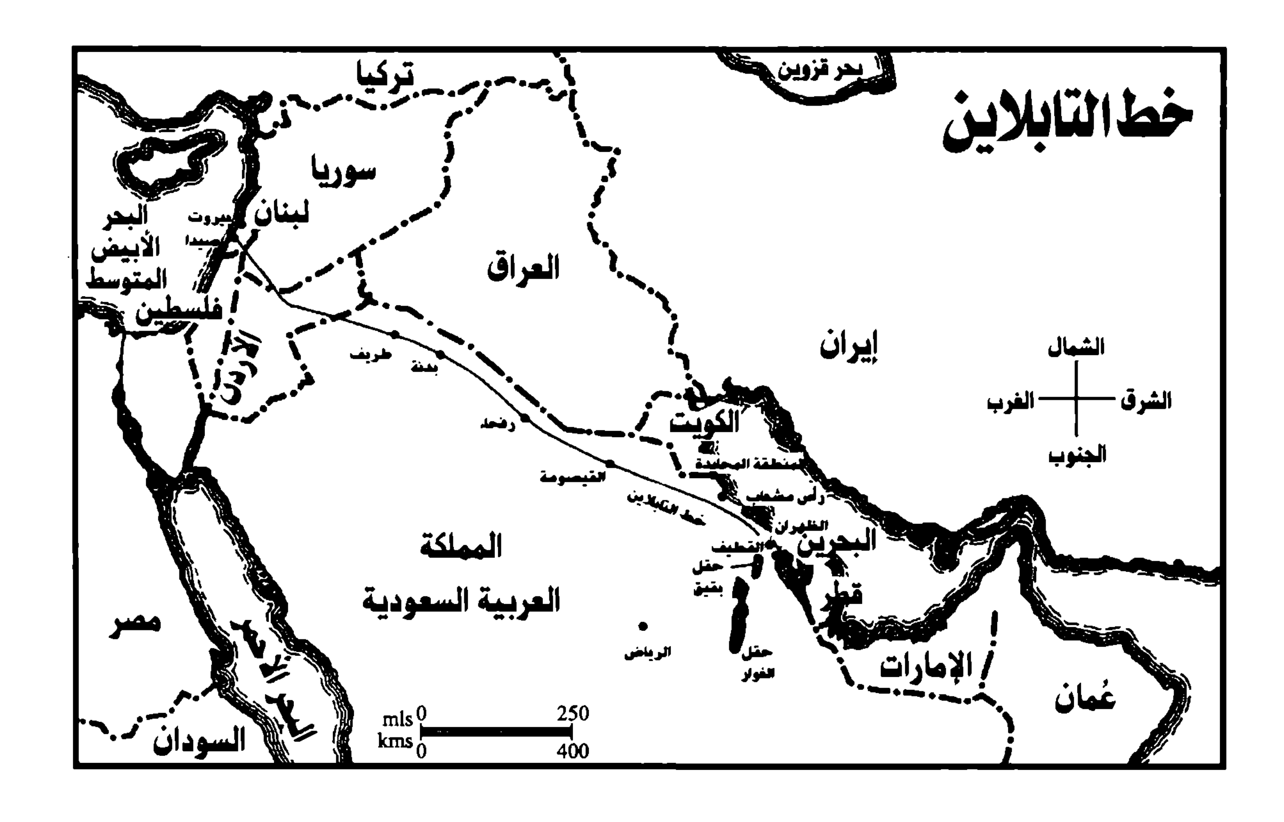
وبدأت السفن تصل محملة بالمواد اللازمة لبناء رصيف ثابت وبناء قاعدة رئيسة للشركة، وهي القاعدة التي صارت في أوائل سنة ١٩٤٨ تتَّسع لإيواء ألفي شخص. وكانت السفن ترسو بعيدًا عن الساحل ثم تُنقل محتوياتها عن طريق الزوارق، وإذا وصلت الزوارق قريبًا من الساحل كان سليمان وعماله يخوضون

الماء ليحملوا المواد إلى البر ـ وكان أكثر تلك المواد من الأخشاب. ولما قارب العمل في بناء القاعدة على الانتهاء نَقلَت شركةُ بكتل مهندسيها إليها وبَنَت جِسرًا معلَّقًا طوله ثلاثة أميال، وكان أشبه ما يكون بالمصاعد التي تُستخدم في رياضة التزلج على الجليد، وكانت الأنابيب التي يبلغ طول الواحد منها واحدًا وثلاثين قدمًا تُنقل بواسطة هذا الجسر من السفن إلى ساحة المستودع مباشرة.

وبعد الانتهاء من العمل في مقاولة التنزيل فاز سليمان بعدد من المقاولات الأخرى وهو ما أدى إلى اشتغال عماله في مراحل مشروع التابلاين كلها خلال السنوات الثلاث التالية. وكان عمله يتمثل في توظيف فِرَق العمال الذين كانوا ينفِّذون سلسلةً من المشاريع التي يتزايد تعقيدُها تحت إشراف شركة بكتل وإيوائهم وإطعامهم. وكان هؤلاء العمال في المراحل المبكرة من المشروع ينقلون المواد ويبنون المعسكرات ويخدمون في مطاعم الشركة. ويتذكر خالد الحاج، وهو فلسطيني وقام بأكثر أعمال توظيف العمال لسليمان في الخبر والدمام وقرى القطيف، أن أحد الأعمال التي كلِّف باستئجار عمال لإنجازها كان ببساطة صيد السمك. وكان عمال سليمان المَهَرة في بعض الفترات يشتغلون في قيادة الجرافات والشاحنات الثقيلة. أما غير المَهَرة منهم فكانوا يَحفِرون الخنادقَ لدفن بعض أجزاء

الأنبوب. وتشتغل مجموعة أخرى في تصنيع دعامات من الحديد والأسمنت على شكل حرف H في الإنجليزية لتدعيم الأجزاء الطويلة من الأنبوب التي تُمدَّد على وجه الأرض. وتوجد الطبقة الصخرية في أغلب أجزاء الأنبوب قريباً من سطح الأرض وكانت قاسيةً جدًا إلى درجة جعلتْ دفنَ الأنبوب يتطلب قدرًا كبيرًا من الحفْر وتفجير الصخور بالألغام مما يجعل العمل غير مُجْدٍ اقتصاديا؛ وصار خط الأنابيب في ذلك الوقت فريدًا بين أشهر خطوط الأنابيب في العالم بسبب تمديد الأنابيب فوق الأرض في غالب مراحله. كما كان أولَ وأكبر خط للأنابيب "مثبَّت بشكل كامل". وهو خلاف ما كانت عليه الحال في السابق حيث كانت الأجزاء السطحية من الأنابيب تُمدُّ فوق الأرض من غير تثبيت وهو ما يَسمح لها بشيء من الاعوجاج بسبب التغيرات اليومية في درجات الحرارة التي تجعلها تتمدد وتتكمش. أما في حال التابلاين فقد قرر المهندسون في شركة بكتل الحَدَّ من تمدد الأنابيب ومنْعَ حركتِها بوضع حلقاتٍ حديدية حول الأنابيب تَبعُد الواحدة عن الأخرى عشرين مترًا وتثبيتها إلى الدعامات التي على شكل H.

ومن أكثر المقاولات التي حصل عليها سليمان تعقيدًا لحْمُ الأنابيب بعضها إلى بعض، وقد نفّذها عمالٌ من البحرينيين والفلسطينيين والسعوديين وعدد قليل من الإيرانيين الذين


خط التابلاين
بحر قزوين
تركيا
سوريا
لبنان
بيروت
صيدا
البحر
الأبيض
المتوسط
فلسطين
الأردن
العراق
إيران
الشمال
الشرق
الغرب
الجنوب
الكويت
المنطقة المحايدة
رأس مشعاب
الظهران
البحرين
قطر
الإمارات
عُمان
طريف
بدنة
رفحا
القيصومة
خط التابلاين
المملكة
العربية السعودية
حقل
بقيق
حقل
الغوار
الرياض
مصر
السودان
البحر الأحمر
mls 0 250
kms 0 400

تدربوا في مدرسة للتدريب على اللحام أسسها قسم التطوير الصناعي العربي AIDD واشتغل عمال سليمان بهذا العمل جنبًا إلى جنب مع عمال اللحام الأمريكيين. وكان المشرفون على العمل في الشركة قد أجازوا المقاولة التي وقَّعها سليمان لإنجاز هذا العمل وتقضي بصرف مبلغ مقطوع لِقاء كل عملية لحام. ونتج عن ذلك في تلك الفترة، أي فيما بين ١٩٤٩ و١٩٥٠ وجود عدد كبير لافت للنظر من العمال المهرة وأشباه المهرة في المنطقة الشرقية . وهم الذين درَّبتهم أرامكو أساسًا منذ الثلاثينيات.

وانتهى العمل في الجزء العابِر للمملكة العربية السعودية من خط الأنابيب في سبتمبر ١٩٥٠ وشُحِنَت أولُ ناقلة نفط من ميناء صيدا في ديسمبر من تلك السنة. واشتغل في ذروة العمل في ذلك المشروع ما يقرب من ١٤٠٠٠ عامل وموظف، واشتغل ما يقرب من ٤٠٠٠ منهم في مقاولات سليمان. وفي أثناء ذلك اشترى سليمان ١٥٠ شاحنة. وكان أكبر مقاول سعودي تَعامَلَت معه شركةُ بكتل، بكل المقاييس.

ولم يحتفظ سليمان بسجلٍّ للأموال التي تقاضاها من شركة التابلاين وشركة بكتل. ومع ذلك يَتذكر أنه بعد القرض الأول الذي استدانه صار يستطيع أن يدفع التكاليف من مردود الأعمال التي كان ينفِّذها . وبلغت أرباحه ١٠٠٠٠٠ دولار. وكان

من الممكن أن تزيد عن ذلك، لكنه يعترف بأنه كان يفتقر في تلك المرحلة إلى التجربة وأنه لم يكن ماهرًا جدًّا في إدارة أعماله.



وقد رسم لي عبدالعزيز القريشي الذي أصبح محافظًا لمؤسسة النقد العربي السعودي في أواخر السبعينيات وأوائل الثمانينيات صورةً لسليمان الإنسان والتاجر. وكان العمل الأول الذي اشتغل به القريشي في حياته في مقاولات سليمان سنة ١٩٤٩، حيث اشتغل موظفًا صغيرًا في مكتب شركة المقاولات العامة في الخُبَر، وكانت تَشْغَل دكانًا واحدًا يتناثر فيه عدد قليل من الطاولات. وبعد ثلاثة أسابيع طَلب نَقلَه للعمل في رأس مشعاب لكي يحقق رغبتَه في التعرف على الأمريكيين وصقْل لغتِه الإنجليزية، ثم نُقِل بعد ذلك إلى أحد معسكرات العمال التي بناها سليمان في القيصومة على بعد ٢٠٠ ميل على طول خط الأنابيب. وكان الموظفَ المتعلمَ الوحيد هناك، وعمل في تسجيل الوقت الذي يذهب فيه العمال إلى أعمالهم والوقت الذي يعودون فيه.

وكان سليمان يزور ذلك الموقع كل أسبوعين أو ثلاثة. وكان من عادته أن يقضي اليوم كله من الفجر إلى غروب الشمس في اجتماعات مع موظفي شركتيّ بكتل والتابلاين، وفي التأكد من

أن موظفيه يعملون بصورة منضبطة، وفي الكشف عن المهارات والآلات الضرورية لتنفيذ أيٍّ من المقاولات التي حصل عليها. فإذا وجد ضرورة لقضاء يوم آخر في موقع معيَّن تراه ينام تحت إحدى الشاحنات. أما إذا أمكن له أن يغادر ذلك الموقع فيركب سيارة يقودها سائق وينام فيما يقود السائقُ السيارةَ به خلال الليل. ويبدو كأن سليمان يستطيع النوم بالرغم من عبور السيارة فوق أكثر الطرق الصحراوية وعورة. وبهذا يستطيع أن يصل إلى موقع المعسكر التالي قبل أن يستيقظ عماله من نومهم صباحا. (ولدى القريشي برهان آخر على قدرة سليمان على النوم في الأماكن غير الملائمة والطاردة للنوم، فقد تقابل الاثنان بعد خمس عشرة سنة من ذلك التاريخ في أمريكا وذهبا بصحبة بعض الأصدقاء إلى إحدى الحفلات في لاس فيجاس. وبمجرد بدء الحفل الغنائي راح سليمان يغطُّ في نوم عميق. ولم يكن ذلك لأن الحفل كان مملاً بل لأنه كان مرهَقاً. ثم بدأ بعد دقائق قليلة يصدر شخيرًا عاليًا مما أثار امتعاض الجالسين إلى الطاولة المجاورة).

ويتذكر القريشي أنه حين رأى سليمان في معسكرات العمل رأى رجلاً قصير القامة ممتلئ الجسم. ويضيف: "إنه كان نشيطًا جداً، وكان يتخلق بأخلاق الأمريكيين العملية إلى حدٍّ كبير. وكان أكثر حصافة وحنكة من أكثر السعوديين. وربما كان

ذلك بسبب نشأته في البحرين. وكان يرتدي الملابس الغربية دائما. يضاف إلى ذلك أنه كان لا يتوانى عن السعي في تطوير قدراته، ويحاول أن يتفوق على الآخرين -وهذا ما كان يُميزه عن غيره من السعوديين". ويضيف القريشي أنه يتذكر أن بحرينيًا، ممن كان يعمل مع سليمان، وصَفَه بأنه "عقل خالص تقريبًا مع قليل من العاطفة"، لكن القريشي يفضِّل أن يصف صديقَه بأنه "عمليٌّ جدًا- مع أن الناس يميلون في مجتمعنا إلى أن يكونوا عاطفيين غالبا".



وخلال المراحل الأخيرة من مشروع الأنابيب، أي بداية من ربيع سنة ١٩٤٩، شارك سليمانُ في عملية تطوير مدن التابلاين -أي القيصومة ورفحاء وبَدَنَة وطُرَيْف- التي نَمَت في الصحراء، وتَبعد الواحدةُ عن الأخرى مائة وسبعين ميلاً، بجوار الأماكن التي أسَّست الشركةُ فيها محطاتِ ضخ الزيت. وبدأت هذه المدن بوصفها قواعدَ لإصلاح المعدات ومعسكرات دائمة لموظفي التابلاين. ومما لوحظ في تلك الفترة أنه ما أن تبني شركةُ بكتل بعضَ المساكن لإيواء الأمريكيين وتحفر بعض الآبار حتى يبدأ البدو في التوافد إلى هذه الأماكن. وهذا ما يدفع المقاول مباشرة إلى بناء أحواض إسمنتية للماء كمرافق عامة وهو ما يُسهم في جلب مزيد من البدو. وكان هؤلاء يبدأون أولاً بنَصْب خيامهم في

المناطق التي حددَّتها التابلاين على بعد ميلين أو ثلاثة من محطات الضخ لكي تتطور إلى مدن فيما بعد، وبعد ذلك يُغطُّون خيامَهم بصفائح من الحديد، ويبنون من حولها في نهاية الأمر أسوارا. وقد أصبحت هذه المستوطنات بعد وقت وجيز مراكز تجارية. فكثرت فيها أسواق بيع الأغنام والإبل وشرائها. وأسس التجار فيها دكاكين صغيرة لبيع القهوة والشاي والأرز والمواد التي تُستخدم في نصب الخيام والضرورات الأخرى للحياة العربية البدوية. وطور التجار البدو الناشئون تجارة واسعة عبر الحدود مع العراق. فإذا وجدوا أن إطارات السيارات أرخص في العراق، مثلاً، وردَّوا الإطارات إلى مدن التابلاين؛ وإذا كان البنزين أرخص في المملكة حوَّلوا هذه المدن إلى مراكز لتصديره، حيث يزودون الناقلات العراقية به عبر الحدود.

وصارت العيادات الطبية التابعة للشركة مراكز جذب مهمة - للبدويات خاصة. ومن المؤكد أن الأطباء كانوا يقومون بمهمات لا حدود لفوائدها [إذ كانت صحة البدو في وضع مزر]، لكنه لوحظ منذ البداية أن رواد العيادات لم يكونوا جميعًا من المرضى. إذ كان كثير من النساء يأتين ليقابلن النساء الأخريات من خارج أسرهن المباشرة، مثلاً.

وكان الملك عبدالعزيز ومستشاروه يتوقعون حتمية مثل هذا النوع من التطور حين يتوفر الماء ووسائل الحياة الحديثة في

الصحراء المقفرة إلى حد كبير. لذلك أكدوا في مواد الاتفاقية مع التابلاين على أن تؤسس الشركة لأمارة الحدود الشمالية، التي كان يطلق عليها أمارة التابلاين حينذاك، إدارةً جديدة وقوة للشرطة وخدمة هاتف ومدارس وأن تنشئ مباني لكل هذه المصالح. كما أُلزمت الشركة بإنشاء طريق مواز لخط الأنبوب.

وفاز سليمان مباشرة بأكثر أعمال البناء البسيطة في المدن الأربع. وفي أثناء ما كان العمل يتقدم في هذه المشاريع دَخَل في عمليات أخرى من أجل تطوير هذه المدن. وكان أقربَ المقاولين السعوديين الذين شاركوا في أعمال بناء خط الأنابيب إلى شركة التابلاين وشركة بكتل وإلى أمير الحدود الشمالية محمد السديري. لذلك كان أولَ المطَّلعين على ما كان يحدث، وغالبًا ما كان الوحيدَ الذي يستطيع الاستفادة من الاطلاع على المعلومات ذات الصلة بالمقاولات ويبادر إلى أخذها. وكانت التابلاين تستعين به في الترجمة أو وكيلاً عنها في شرح الأمور لأمير المنطقة. وأصبح طرفًا في بعض أوجه الخلاف التي تَحدُث بين الشركة والأمير حول من يتوجب عليه الصرفُ على بعض المشاريع وكان يستطيع في كثير من الأحيان أن يَحلَّ المشكلَ بقيامه هو نفسه، إذا وافق الطَّرَفان، بتنفيذ العمل المطلوب لقاء مبلغ معين. ثم اشتغل بعمل صعب تمثَّل في تسجيل ملكية الأراضي وهي العملية التي بدأت حين أرادت التابلاين، مثلها

مثل أرامكو، في وضع نظام لإقراض عمالها العرب من أجل بناء مساكن لهم. وكان سليمان هو الذي ساعد في وضع نماذج الوثائق وذهب بها بعد ذلك إلى بيروت لطباعتها. ولما أثير موضوع إمداد مدن التابلاين بالكهرباء كان سليمان هو الذي تكفَّل بالعثور على مقاول يمكن أن يقوم بالتخطيط لبناء محطات الكهرباء. وقد اشترك مع الأمير محمد السديري في توفير المبالغ اللازمة لتأسيس شركة كهرباء في مدينة بَدَنة.

وفي أواخر سنة ١٩٥٠، أي حين بدأ ضخ البترول عبر التابلاين، وجد سليمان نفسَه في مدينة طريف، قريبًا من الحدود الأردنية. ويقول عن ذلك إنه اكتشف حينذاك أنه خُيِّل إليه أنه مشى، في خلال السنوات الثلاث والنصف الماضية، المسافةَ كلها من القطيف إلى طريف التي تبلغ ٨٠٠ ميل. وعندها رأى أنه حان الوقت لأن يترك ما تبقى من الإشراف على العمل للمدير التنفيذي العام للمشروع، وهو فلسطينيّ، وأن يعود إلى الخبر. وكان يُخطِّط لتنويع أعماله، وذلك حتى لا يظل مُرتَهنًا لسلسلة المقاولات المتصلة بمشروع التابلاين الذي شارف العمل فيه على الانتهاء.

الفصل الخامس:

الخمسينيات: التنويع

ولما عاد سليمان إلى المنطقة الشرقية وجَّه اهتمامَه لتأسيس مشروعٍ متخصِّص في النَّقْل. وكانت شركة التابلاين قد باعت أغلب أسطولها الضخم من الشاحنات إلى أرامكو، وعندها بادر إلى شراء بعض تلك الشاحنات منها. وكان أغلبها من ماركة "الكَنْوَر" الكبيرة Kenworths، وهي أكبر وأقوى من الشاحنات التي بقيت لديه من فترة عمله في خط الأنابيب. وقد صُمِّمت هذه الشاحنات خصيصًا للعمل في الصحراء - وكان ذلك في جزء منه تلبيةً لطلب أرامكو.

وكانت أرامكو العميلَ الطبيعي الرئيسَ لسليمان. وبدأ عمله معها في تنفيذ عَقدٍ مهمٍّ لنقل البنزين والمشتقات النفطية الأخرى من الظهران إلى بقيق التي صارت مركز أرامكو الرئيس للبحث عن النفط وإنتاجه. وكانت الشركة تعمل في توسيع إمكانات حقل بقيق واستخدام مقرِّها ومستودعها هناك قاعدةً لتطوير حقل الغَوَّار الذي يَبعُد بمسافة إلى الجنوب عن بقيق. وفي تلك الأثناء وجدت الشركة أن من الأوفر لها أن تمد أنبوب الإنتاج الذي يصل بين رأس تنورة والظهران إلى بقيق جنوبا،

وهو ما يشهد بحجم النفط الذي كانت تحتاج إلى نقله في أول الأمر عن طريق الشاحنات. ومن بين المواد الأخرى التي كان ينقلها أسطولُ سليمان بواسطة الشاحنات الأسمنتُ الذي كان يُستعمَل بكميات كبيرة في بناء مرافق آبار النفط، والمساكن الجاهزة المنقولة التي تُجمَّع في الدمام. وبدأت شركة النقل بعد فترة قصيرة تُؤجِّر خدماتها لرجال الأعمال خارج الشركة حيث كانت تَنقل البضائعَ المستوردة من الدمام إلى الرياض، وغامرت لفترة قصيرة في نقل الفواكه الطازجة والخضروات من لبنان إلى المنطقة الشرقية. لكنها وجدت أن الخضروات لا تتحمل النقل عبر الطريق البَرّية، وبعد ذلك مباشرة أسهَم التوسعُ الذي شهدته شركة الخطوط اللبنانية "شركة الخطوط عبر البحر الأبيض المتوسط" في نقل هذه الفواكه والخضروات، بشكل أسرع وبطريقة نقل أفضل.

وساعد قسمُ التطوير الصناعي العربي سليمانَ في بعض أعماله بقدرٍ ما. وكان بيل إيلتيس قد أسَّس هذا القسمَ في أواسط الأربعينيات، وهو أحد موظفي أرامكو المتميزين واشتُهر بقدراته القياديّة الممتازة وبمهاراته في إيجاد الحلول لأية مشكلة تقنية تقريبا. وقدَّم إيلتيس في أثناء عمله مسؤولاً عن التعمير والمتاجر في أوائل الأربعينيات المشورةَ لبعض السعوديين فيما يَخص تأسيسَ بعض الأعمال الصغيرة الموجَّهة للتصنيع

والتجارة. وكان يرى هو والإداريون الآخرون في أرامكو أن من المفيد للشركة أن تكون محاطةً باقتصاد خِدْميٍّ متطور، ولتحقيق هذا الهدف حوَّل إيلتيس وزملاؤه خدماتِهم إلى مؤسسة رسمية داخل أرامكو، وهي التي عُرفت باسم قسم التطوير الصناعي العربي وغُيِّر اسمُها فيما بعد إلى "قسم التطوير الصناعي المحلي".

وأسس قسمُ التطوير الصناعي العربي بالتدريج عددًا من الأنواع المحدَّدة من النشاطات. فقد قام بدراسات الجدوى الاقتصادية للمشاريع التي ينوي بعض السعوديين تأسيسها، وقدَّم لهم معونات تقنية وضَمِن لهم بعضَ القروض البنكية أحيانا. كما ساعد أرامكو في التعامل مع بعض الشركات الجديدة بموجب مفهوم "الحصة المضمونة" base-load ويعني هذا أن يَقدِّم القسمُ بعض الضمانات بأن تشتري أرامكو كميات من إنتاج هذه الشركات أو من خدماتها، بشرط أن يكون هذا الإنتاج أو تكون هذا الخدمات على مستوى معين. وأصبح قسمُ التطوير الصناعي العربي الأداةَ التي كانت أرامكو تسعى من خلالها إلى الاستمرار في التخلُّص من الأعمال الجانبية التي لا تتعلق بالنفط divestiture فإذا وجدت أرامكو مثلاً، أنها تستهلك كميةً كبيرة من مُنتَجٍ معين أو رأت أنها ستضطر إلى الدخول في عمل ليس من أعمال البترول فإن قسم التطوير الصناعي

العربي يقوم بكتابة تقرير يبين فيه فرصةَ الاستثمار في هذا المجال المعيَّن ثم يوزِّعه على رجال الأعمال المحليين.

وقد استفادت الشركات الكبرى التي نشأت وتطورت في المنطقة الشرقية خلال الخمسينيات والستينيات من مساعدة قسم التطوير الصناعي العربي - بل ربما كان القسمُ العاملَ الرئيس في تأسيس عدد منها. لكن تدخُّل القسم في مثل هذه المساعدات لم يكن ضمانًا كافيًا للنجاح. ذلك أنه كان يُشير في غالب الأحيان، فيما بعد، إلى أنه ساعد عددًا من المقاولين الناشئين الطامحين ومع هذا لم يَنجحوا في أعمالهم ولم يُسمَع عنهم شيء بعد ذلك.

وتمثلت المساعدةُ التي حصل عليها سليمان من القسم ببعض الضمانات لقروض استدانها من البنك، وكان لأكثر هذه القروض علاقة بأعمال النقل التي اشتغل بها. فقد ضَمِنه القسمُ في قروض بلغت ٢٠٠٠٠٠ دولار تقريبًا استعان بها في توسيع مرآب السيارات وشراء عدد من الناقلات وشراء معدات خاصة بورشة إصلاح المعدات التي يمتلكها.

أما أهم المزايا التي امتلَكها سليمان -وهي التي جعلته يتفوق على منافسيه- فهي إجادتُه اللغةَ الإنجليزية ومعرفته ببواطن الأمور في شركة أرامكو وفهمِه لعقلية الأمريكيين. وكان

يعلم أنه ليس هناك سبيل إلى عمليات الرشاوى في أرامكو. كما كان يعرف أن فوزَه بمقاولة مّا مشروطٌ بجدارته بالثقة وبقدرته على الالتزام بمعايير أرامكو وشروطها. كما أصبح خبيرًا في الكيفية التي يمكن له بها مساعدة الشركة في توفير أموالها. ولم يكن هناك رجل غيره من رجال الأعمال السعوديين في ذلك الوقت يستطيع أن يتفاوض مع شركة أرامكو على مثل هذا المستوى المالي. ولكي يُدعِّم سليمان من مركزه التنافسي طوَّر من خبراته في البحث عن عدد من الأمريكيين الذين كانوا يعملون مع أرامكو والتابلاين في بعض المستويات العملياتية وتوظيفهم من ثَمَّ للعمل معه.



وفي أواخر سنة ١٩٥١ غادر سليمان الشرق الأوسط للمرة الأولى. إذ سافر في رحلة طويلة حول العالم، وكان الغرض من هذه الرحلة أن تكون في شِقٍّ منها إجازة وفي شق آخر الاتصال بالشركات التي كان يَرغب التعاملَ معها. وقد ذهب بالطائرة في بداية رحلته إلى روما وباريس ولندن ونيويورك، ومن هناك إلى شيكاغو بالقطار، وسافر من ثَمَّ إلى مدن الغرب الأوسط الأخرى [في أمريكا] ثم إلى كاليفورنيا وهاواي وأستراليا. وأمضى أطول فترة من تلك الرحلة في مدينة نيويورك، وكانت أكثرَ مدينة أدهشتْه من بين المدن التي زارها. وقد حدثني في

سنة ١٩٧٧ عن أيامه الأولى فيها، فقال: "وصلت إلى نيويورك في الذكرى العاشرة لهجوم اليابانيين على ميناء بيرل هاربر - وكان ذلك في يوم الجمعة السابع من ديسمبر ١٩٥١. وقد زودني بعض أصدقائي بثلاث قواعد ذهبية تتعلق بما يجب عليَّ أن أتجنب فِعْله (في نيويورك)؛ وهذه القواعد: لا تذهب شمالاً إلى أبعد من الشارع الثاني والسبعين، ولا تذهب جنوبًا لحيٍّ جرينيتش فيليج، ولا تحاول التعرُّف على أحد بالصُّدْفة.... أما أنا فقد بدأت في نَشْر خرائط مدينة نيويورك التي كانت بحوزتي كلها على أرض الغرفة التي نَزلتُ فيها -وهو ما جعل عاملةَ تنظيف الغُرَف في الفندق تظن أنني كنت مهتمًا بنوع معين من دراسة رسم الخرائط- لذلك تركتْ تلك الخرائط حيث هي على الأرض... وبعد ذلك ذهبتُ إلى أنحاء نيويورك كلها. وبدأت بالذهاب إلى جرينيتش فيليج. ثم ذهبت إلى تايم سكوير. وأتذكر أنني رأيت حين وصلت إلى هناك عمودًا من الدخان يتصاعد من سطح عمارة عالية. لهذا حدَّثتُ نفسي قائلا: "حسنًا، سيكون هذا أمرًا لافتًا للنظر، لهذا أود أن أشاهد عملية إطفاء الحريق الذي يشب في ناطحة سحاب، دعني أرَ كيف يمكن أن ينجز الإطفائيون ذلك. ثم انتظَرت. لكنَّ شيئًا لم يَحدث -فلم تأت سيارات الإطفاء- لم يحدث شيء على الإطلاق. وبعدها اكتشفتُ أن هذا الدخان جزء من إعلان عن

نوع من السجائر في تلك الأيام. وكان هذا أحد المعالم المشهورة في مدينة نيويورك؛ إذ يمكن أن تراه من مسافة بعيدة في شارع برودواي - لكنه لم يعد موجودًا الآن".

ويقول سليمان إنه كان يَعرِف تقريبًا ما يتوقَّعه في أمريكا - وذلك بسبب خبرته التي حصَّلها خلال أيام عمله في المستودع. لكنَّ الأمر الذي شدَّ انتباهه بقوة، في أمريكا وفي أوروبا أيضًا، هو "ضخامة تلك المجتمعات". أما في المملكة، كما يقول: "فحين يَبدأ أحدٌ عملاً تجاريًا يتسامع الناس جميعًا به، ثم يزاحمونه فيه ويقلدونه ويحاولون الاستحواذ عليه - أما في الولايات المتحدة وبريطانيا فلا يسمع شخص بما يعمله شخص آخر". وليس هذا الانطباع مقصورًا على سليمان. ذلك أن حجم المجتمعات الغربية وطبيعتها التي تتسم بعدم التركيز على الشخص - أي تغييب الفرد- أمران يلفتان أنظار أكثر العرب حين يزورون هذه المجتمعات لأول مرة. والأمر الآخر الذي لفت نظر سليمان بقوة عن أمريكا هو الوفرة الاقتصادية فيها. فقد سكن حين كان في لندن في فندق سافوي، وكان تقنين المواد الغذائية لا يزال مفروضًا حينذاك في بريطانيا. ولما طَلب إبريقًا من القهوة جاء طلبه مع قطعتين صغيرتين من السكَّر. ولكي يشرب إبريقًا واحدًا من القهوة مُحلاّةً بالقدر الكافي من السكر الذي اعتاده العرب كان عليه أن يطلب ثلاثة أباريق. لذلك فقد

أسعده كثيرًا حين سكن في فندق ولدورف إستوريا في نيويورك أن يُقدَّم له مع القهوة إناء ملآنًا بالسكر. وهو ما كاد يغريه بأن يرسل حفنة منه بالبريد إلى فندق سافوي.

وحقق عمله مع الشركات التي كان يخطِّط للاتصال بها نجاحًا كبيرا. ولم يكن بحاجة إلى أن يأتي بخطابات تعريف إذ سبق له أن قابل أكثر ممثلي تلك الشركات حين كانوا يأتون لزيارة أرامكو. وكان في عدد من الحالات المستوردَ السعودي الأبرزَ، خارج أرامكو، للمعدات التي تصنعها هذه الشركات، وهو ما يعني ضرورة تعرُّفه على المسؤولين فيها شخصيا. وكانت الشركات سعيدة بأن تُفوِّضه وكيلاً لتسويق منتجاتها في المملكة. ومكَّنه ذلك بسرعة من توقيع عدد من الاتفاقيات لاستيراد شاحنات من ماركة "الكنور" ومولدات كهرباء من ماركة كومنز Cummins التي تعمل بالديزل. كما صار مستورِدًا لأنواع متعددة من المنتجات الاستهلاكية المختلفة التي كانت تصنعها شركات جنرال فودز وكمبرلي كلارك وبيلزبري وهنت ويسون، وهي المنتجات التي أسس لها في المملكة شركةً مختلفة هي "شركة التجارة العمومية".

وكانت زيارة سليمان لأمريكا مهمةً له من طريق آخر. إذ لحَظ أن الأمريكيين لا يعرفون شيئًا عن المملكة. ومن الأدلة على ذلك أن سائقَ سيارة أجرة في نيويورك سأله: "من أي

البلاد أنت؟" وكان جوابُه: "من الشرق الأوسط"، ثم ساد صمت طويل بين الاثنين، وبعدها قال السائق: "حسنًا، لقد سمعتُ بالغرب الأوسط (وهو الجزء الأوسط من القطاع الشمالي في الولايات المتحدة)، لكنني لم أسمع قط بالشرق الأوسط". وهذا ما حدث له أيضًا مع موظفي التمويل في بعض الشركات التي كان يتعامل معها. إذ كانت المملكة تبدو لهم مكانًا قَصيًا جدًا لذلك لم يكونوا سعداء بالتفكير في فتح اعتماد له بناء على امتلاكه نقدًا حاضرا، أو امتلاكه رصيدًا بنكيًا أو أرضًا في الخبر. وكما قال سليمان بعد ذلك بسنوات عن هذه التجربة: "كان هؤلاء يريدون أن يكون لعملائهم أرقام هواتف في نيويورك ليتصلوا بهم عن قرب" لغرض التأكد من ضمان قروضهم. لذلك قرر بعد عودته إلى المملكة بوقت قصير أنه ينبغي له أن يمتلك بعضَ الممتلكات في نيويورك - أي: "شيء يمكن للمصرفيِّين أن يستولوا عليه إذا لم أوفِ بتسديد القروض التي أستدينُها". وهذا ما جعله يفتح حسابه البنكي الأول مع سيتي بنك بمبلغ ٥٠٠٠٠ دولار.



وقضى سليمان في المملكة أكثر وقته في سنة ١٩٥٢ يعمل في نشاط اتسم منذ البداية، من وجهة نظره، بالتعقيد والتعرض للفشل، وهو ما حدث في نهاية الأمر. ذلك أنه اشترى من

أرامكو، في السنة السابقة، مشروعًا صغيرًا للغاز المسال. ويَدخل في هذا المشروع شراءُ الغاز من رأس تنورة ونقله بالشاحنات إلى موقع قريب من محطة سكة الحديد الجديدة في الدمام حيث يُعبأ في حاويات من الصُّلب ثم تباع إلى المستهلكين في الدمام والخبر. وكان يرى أن الغاز أفضل من الحطب وجريد النخيل والأخشاب التي كان الناس يستعملونها للطبخ وأسهل منها من حيث التعامل، لكنه لم ينجح في البداية في إقناع المستهلكين بهذه الوسيلة الجديدة. وكان كثيرًا ما يقوم هو أو عمال البيع في الشركة بشرح طريقة استعمال أنابيب الغاز التي تتمثل في أنه بمجرد إدارة صمام الحاوية يصدر منها بخار لا يُرى ثم يتسرب عبر أنبوب إلى موقد صغير، لكن المستهلكين كانوا يتهمونه بأنه كان يبيع هواءً حتى يروا بأعينهم المجردة كيفية عملها. وبعد ذلك يتساءلون عن ما الذي يضمن لهم، وقد اقتنعوا بأن في حاوية معينة غازا، أن الحاويات الأخرى تحوي غازًا، لا هواء؟ وتتصف المجتمعات العربية بانتقال الأخبار فيها بسرعة فائقة عن طريق الرواية الشفهية، فقد استطاع سليمان، بعد أن اقتنعت بعض الأسر بهذه الوسيلة، أن يكسب بالتدريج ثقةَ معظم الأُسَر في الدمام والخبر ويحوِّلها إلى عملاء دائمين. ثم أسس خدمةً لتوصيل حاويات الغاز الملأى إلى المنازل واسترجاع الفارغة. وأسس شركة لهذا الغرض

أسماها شركة الغاز الأهلية - ويتماشى هذا الاسم مع سياسته بأن لا يختار لشركاته اسمًا يرتبط بشخص، ويفسر ذلك بأنه تعلَّم خلال عمله في أرامكو أن المؤسسات أهمُّ من الأفراد وأن أسماء الأعلام يجب أن يقتصر إطلاقها على الناس، لا على الشركات.

وبعد ذلك بقليل سمع ولي العهد الأمير سعود الذي كان يدير شؤون الدولة قبل سنوات قليلة من وفاة والده في نوفمبر ١٩٥٣ عن شركة الغاز المسال ورأى أن من المفيد لقصره ولمنازل المواطنين أن تصل هذه الخدمة إلى الرياض. وهو ما جعله يسأل أرامكو عن سبب وجود حاويات الغاز في المنطقة الشرقية وعدم وجودها في الرياض - ومن هنا اقتنع سليمان سريعًا بإيصال خدمة شركته إلى العاصمة.

لذلك أسس محطة لتعبئة الغاز خارج الرياض وأوصل نَقْلَةً من الغاز أو اثنتين إليها، وكانت الرياض لا تزال تتألف من بيوت مبنية من الطين ويحيط بها سور. وقد اكتَشف أن نقل الغاز المكثف إلى الرياض عن طريق البر ليس عمليًا، لهذا قرر نقله بالقطار الذي تقع محطته قريبًا من محطة تكثيف الغاز. واشترى لهذا الغرض صهريجًا يمثِّل عربةً من عربات القطار وسلَّمه لإدارة سكة الحديد التي تملكها الحكومة، وبعد مفاوضات طويلة أقنع الإدارةَ بأن تشتري الصهريج منه

بالتقسيط المتمثِّل في نقل عدد معين من شحنات الغاز من غير مقابل؛ وكانت الإدارة تنوي منذ البداية أن تكون المالكَ القانوني لعربة الصهريج.

وكما هي الحال في المنطقة الشرقية راجت مبيعات الغاز في الرياض رواجًا جيدا. وكان مطبخُ ولي العهد العميلَ الرئيس. وما أن سمع تجار الحطب بهذا الوقود الجديد حتى ذهبوا إلى طباخي القصر الملكي وحاولوا رشوتَهم كي لا يستعملوه، لكن الطباخين لم يخضعوا لهذا الابتزاز لأنهم كانوا يفضِّلون الوقود الذي لا يُصدر دخانا. لكن مشكلة أكبر أطلَّت برأسها، وهي مشكلة صارت عصيةً على الحل، وتتمثل في ظهور شركة منافسة هي شركة مصانع الغاز الطبيعي، وكان يدعمُها بعض ذوي النفوذ. واكتشفت الشركة الجديدة التي كانت تنقل الغاز عن طريق البر أن هذه الطريقة ليست اقتصادية، ولم تمض تسعة أشهرٍ حتى أخذت تتعرض للخسائر. وعندها زعم الذين كانوا يدعمون الشركة أنهم أُعطوا امتياز الاستثمارِ الحَصْري للغاز بشكل متلازم مع امتياز مشروع تأسيس شركة الكهرباء لمدينة الرياض، لذلك يجب ألا تعمل شركة سليمان في الرياض إطلاقا. وبعد ذلك جاء هؤلاء إلى سليمان وعرضوا عليه أن تشتري شركتُه الغازَ منهم. وقد نشروا شائعات مغرِضة عنه وحاولوا إقناع الناس بمقاطعته. وكما عبَّر سليمان عن ذلك بعد

سنين: "لقد كانوا مثيري متاعب بطبيعتهم - إذ كانوا من النوع الذي ينقلب إلى حاسد بسبب عشرة ريالات".

وكان أولئك من ذوي النفوذ الأقوياء ولم يكن من السهل على سليمان أن يدخل في نزاع معهم. وقد قال لي إنه ربما كان يستطيع أن يقاومهم نظرًا لأن مبيعاته لم تتراجع، لكن هذه المقاومة ربما كانت تتطلب ثمنًا باهظا. ويقول: "إن مجتمع المملكة صغير، لذلك ليس من اللائق أن يستمر الناس في نشر الأقاويل السيئة عنك". وهذا ما جعله يرى أنه ربما كان من الأفضل أن يعمل في بعض المناطق التي لا يحتمل أن يوجد فيها مَن يتدخل في نشاطه. وفي سنة ١٩٥٣ وافق على مطالِب منافسيه بأن تندمج عملياته مع عملياتهم، وهو ما يعني أن يبيعهم الجزء الأكبر من شركته ويترك لهم إدارتها. وتحولت الشركة في أثناء ذلك إلى شركة مساهمة.

ولم يحصل سليمان على ما يعدُّه ثمنًا مُرضِيا - بل لم يَسْلم الثمنُ المتواضع الذي وافق عليه من أن يكون موضوعًا للتقاضي بعد شهور قليلة من ذلك. فقد اكتشف أحد المساهمين في الشركة المندمجة -وكان هذا قائد تلك المجموعة- أنه دَخل في بيع شركة سليمان قَدْرٌ من الشُّهْرة بالإضافة إلى قدر من التقدير للموجودات غير الملموسة للشركة Goodwell في الثمن الذي تقاضاه وتعني "الشهرة" زيادة المبالغ المدفوعة لشراء

حصص مِلكية في شركة تابعة عن صافي القيمة الدفترية لموجوداتها في تاريخ الشراء] وزعم أن هذا لا يتوافق مع الشريعة وهو ما جعله يتقدم بشكوى إلى المحكمة الشرعية. لكن سليمان لم يستسلم، وكان يجادل بأن قيمة الشركة الرابحة لا يمكن أن تكون محدودة بقيمة ممتلكاتها. ووجدت المحكمة أن هذه القضية معقدة جدًا ولا تستطيع حلها، واستمرت هذه الدعوى لسنين طويلة من غير حل. ثم حُلَّت في نهاية الأمر سنة ١٩٦٨ حين استعان سليمان بمحام قدير جدًا من المنطقة الشرقية. وقد ترك سليمان الأمر لهذا المحامي ولأمين الشركة، أميل بشوتي، ليحاولا حلَّه بالتفاوض على بيع ما بقي من حصته فيها. واتفق الطرفان على سعر معين، فيما يصفه أميل بشوتي بـ "جولة من المساومة الشرقية" في خلال نصف ساعة. وبعد ذلك ارتفعت أرباح أسهم الشركة بقوة وهو ما جعل أميل بشوتي يقول لسليمان إنه يشعر أنه اتخذ قرارًا سيئًا [فيما يخص بيع ما يملكه في الشركة]، لكن سليمان أجابه قائلا: "يجب ألا تلتفت إلى الوراء أبدا". وكان سعيدًا بالخلاص من ذلك العمل.



وعلى عكس ما كانت عليه الحال مع شركة الغاز، فقد حققت أعمال سليمان التنويعية الرئيسة الأخرى في أوائل الخمسينيات نجاحًا كبيرا. وكان مبعث هذا النجاح حادثٌ وقع

أثناء العمل في تمديد خطوط الأنابيب. ذلك أن عامِلَين من عمال شركة المقاولات العامة توفيا في ذلك الحادث، وهو ما جعل مكتب العمال الحكومي يطالب بتعويض أسرتي المتوفَّيَن بملغ ٢٧٠٠٠ ريال عن كل واحد منهما. ولم يكن سليمان يملك هذا المبلغ نقدا، لذلك دفعت شركة التابلاين المبلغ عنه. ونتيجة لهذا الحادث رأى مكتب التطوير الصناعي العربي أنه يجب إنشاء صندوق لتعويض العمال عن طريق اقتطاع نسبة ٢٪ من مخصصات كل مقاول؛ لكن سليمان حاول قبل أن يُنفَّذ هذا المشروع أن يحصل على تأمين على عماله من مصدر آخر. ولهذا الغرض سافر إلى البحرين وطلب موعداً لمقابلة أحد مديري شركة جراي ماكينزي للتأمين التي كان من بين نشاطاتها العملُ وكيلاً لشركات التأمين البريطانية. لكنه لم يحصل منه على إجابة مشجعة. إذ أمضى ثلاثة أيام يحاول مقابلة هذا المدير. ويروي سليمان ما حدث بعد أن حصل على موعد معه كما يلي: "حين أبلغتُه بما جئت من أجله، أجابني بصوت فخْم أنه لا يمكن أن يؤمِّن على عمالي لأنني عربي، وأن العرب "لا يمكن الثقة بهم حين يتعلق الأمر بالأمانة في تسجيل الرواتب" - وهو الأساس لمثل هذا النوع من التأمين. وحملني هذا على أن أقول له، في تلك اللحظة وفي ذلك المكان، إنني أفكر بجدٍّ في تأسيس شركة للتأمين خاصة بي. وعندها قال لي إنني لا أدري

ما كنت أتكلم عنه، لكنني أنجزتُ ما كنت قلت إنني سأنفّذه بدقة".

وبدأ سليمان هذا العمل الجديد في سنة ١٩٥٢. إذ سافر إلى بيروت واتصل بالمسؤولين في شركة تدعى شركة التأمين العربية المحدودة وصار وكيلَها في كل أنواع الأعمال التجارية في المملكة. وبعد سنتين أسس شركة خاصة به اسماها شركة المشاريع التجارية العربية المحدودة التي حوّلها في العشرين سنةً التالية إلى أكبر وكالة تأمين في الشرق الأوسط.



وقد تعرضت المملكة العربية السعودية في أواسط الخمسينيات وأواخرها لفترة من الركود الاقتصادي. فمع أن دخل الحكومة أخذ في الارتفاع بصورة كبيرة نتيجة لعوائد البترول، إلا أن السنوات من ١٩٥٣ إلى ١٩٥٨ شهدت ضغطًا ضخمًا على تلك العوائد مما اضطر الدولة إلى طلب المساعدة من البنك الدولي. وكان الوضع المالي لأرامكو أحسن حالاً لكونها قد انتهت من مشاريعها الكبرى - مثل بناء مصفاة الزيت وميناء شَحْنِه في رأس تنورة وتطوير حقليْ بقيق والغوار وبناء مطار الظهران. كما أخذ إنتاج الزيت، الذي تزايد بسرعة بعد انتهاء مد الأنابيب، في التباطؤ أثناء تلك الفترة. وكانت الكويت حين ذاك أكبر الدول الخليجية إنتاجًا للزيت وأكثرها نشاطًا اقتصاديًا.

ولما رأى سليمان أنه لا يمكنه أن يبدأ نشاطًا تجاريًا جديدًا في المملكة سافر في سنة ١٩٥٨ إلى الكويت ليتفاوض مع شركتين كانتا تشتغلان في إنتاج الزيت في المنطقة المحايدة - وهي منطقة صغيرة على الحدود بين المملكة والكويت. وهما: شركة أمينويل Aminoil، التي تملكها مجموعةٌ من الشركات الأمريكية التي كانت تملك امتيازَ إنتاج الزيت في الجزء الكويتي من المنطقة المحايدة، وشركة جيتي Getty التي تملك امتياز إنتاجه في الجزء السعودي. وكانتا تعملان معًا في أجزاء من عملهما وتنفرد كلٌّ واحدة منهما بالعمل في أجزاء أخرى. وقد اكتشف سليمان بسرعة أنه ليس لديهما أي عمل من أعمال المقاولات المعهودة التي تستحق التقدم بعطاء للحصول عليها، لذلك رأى، كما يقول، أنه يستحيل عليه العمل ما لم يفكِّر في شيء "مُبدِعٍ". وكان يعرف أنه ربما لا يكون بإمكانه أن يدخل في عمل مع الشركتين إلا إن استطاع أن يفكر في شيء يمكن أن يوفِّر لهما بعضًا من الأموال التي تصرفانها، وقد حدث آنذاك أنه كان يقرأ بعض المقالات في المجلات المتخصصة في الاقتصاد عن ما يسمى بـ"الشراء ثم التأجير" leaseback. وعندها وحّد بين الفكرتين واقترح على الشركتين أن يشتري آليات النقل التي تمتلكانها كلها -وكان أكثرُها أهميةً أسطولَ النقل الذي يتكون من الشاحنات الكبيرة التي تُستعمل في سحب

منصات الحفر- ثم يؤجرها عليهما، ويشغّلها لهما. وكانت الفائدة الواضحة للشركتين أن هذا سيحرر بعضًا من رأسِ ماليْهما، كما يُمكِنه أن يكشف لهما بشكل مسبق عن تكلفة أي مشروع بدقة. لكن سليمان كان متردِّدًا في القبول بالمبالغ التي عرضتها الشركتان مقابل ذلك، ويعود ذلك جزئيًّا إلى أن "الشراء ثم التأجير" مفهوم جديد في الشرق الأوسط. يضاف إلى ذلك أن الشركتين كلتيهما لم تكونا واثقتين من أنه يمكن الاعتماد عليه من حيث العناية الملائمة بالآليات ومن حيث قدرته على تقديم الخدمة المطلوبة في وقت الحاجة إليها. ومما زاد في تعقيد هذه العملية أنه كان مضطرًا للتفاوض مع مجموعتين مختلفتين من المديرين.

وأبلغتْه الشركتان في نهاية الأمر بأنه يلزمه أن يقدِّم عطاءه منافِسًا للعطاء الذي تقدم به أحد المقاولين الغربيين. وطلبتا من مقدِّمي العطاءين أن يتقدما بعَرْض بالمبالغ التي يمكن لهما أن يدفعاها ثمنًا لأسطول الناقلات وبالمبالغ التي يمكن لهما أن يقبلا بها نظير عقد إيجار لمدة سنتين. وهو ما يعني أن الشركة التي ستفوز هي تلك التي تتقدم بعرض يظهر فيه فارق كبير بين المبلَغيْن. ونتيجة لذلك فاز سليمان بالعقد وكان سبب ذلك أساسًا أنه، كما يقول، خطَّط أنه في الوقت الذي لا تَستعمِل فيه شركتا أمينويل وجيتي الآليات فإنه يمكنه

أن يؤجِّرها لشركة بترول الكويت التي تملك امتياز البترول في داخل الكويت (وكان يملكها مناصَفةً شركةُ البترول البريطانية وشركةُ زيت الخليج Gulf Oil). ثم فكَّر، وهو على حق، أنه ربما يستطيع أيضًا أن يؤجِّرها في المدى البعيد على أرامكو. وجاء تمويل العطاء الذي تقدم به لشراء الآليات من أولِ تمويل مهمٍّ حصل عليه من بنك غربي - وبلغ مليونًا وسبعمائة وخمسة وسبعين ألف دولار على هيئة قرض يُدفع بعد ثلاث سنوات من بنك Manufactures Hanover Trust Company of New York.

ولما فاز سليمان بالعقد بدأ العملَ مباشرة هو وجيم جريمز، الذي كان يعمل مديرًا للنقليات واستطاع أن يَجذِبه للعمل معه من شركة التابلاين. وكان أولَ عمل قاما به إنقاصُ عددِ القِطَع التي ينبغي أن تُفكَّك إليها آلةُ الحفر قبل نقلها، واستطاعا بهذا خفض الوقت الذي يستغرقه تفكيك الآلة وتركيبها عددًا من الأيام. كما استطاع جريمز، بعد سنوات، أي في أواسط الستينيات، تصميمَ نظام لنقل الحَفَّار كله بشكل عمودي دون تفكيكه إلى قطع. ولإنجاز ذلك كان على الشركة أن تشتري ناقلتين كبيرتين من ماركة Dart بـ ٢٥٠٠٠٠ ألف دولار تقريبًا لكل واحدة منهما. وكان يخطَّط لهما أن تُستعملا أيضًا في سَحْب الحفارات في أطراف الربع الخالي، وهو بحر عظيم من الرمال يقع في الجنوب الشرقي من المملكة العربية السعودية.

وأسس سليمان، لأسباب قانونية، عمليةَ المنطقة المحايدة/الكويت بوصفها شركة منفصلة أسماها شركة النقليات العامة. وسار العمل مع أمينويل وجيتي وشركة بترول الكويت منذ البداية سيرًا ممتازاً. وأصبحت شركة النقليات العامة، في خلال سنة، أكبرَ شركات سليمان.

الفصل السادس:

بـيـروت

ومما وَضُح بسـرعـة أن إدارة عـمليـات شـركـتـي أمـينـويل وجيتي من مـركزٍ رئيس في المنطقـة الشرقـيـة من المملكة لم تكن أمرًا عمليّا. ذلك أن البريد في الخمسينيات كان يستغرق ثلاثين يومًا بين الكويت والخُبَر، أما البرقيات فأسبوعا. ولم يكن هناك خدمات للاتصال الهاتفي الدولي بين المملكة العربيـة السعودية والكويت تقريبًا ولم تكن الحكومة السـعـودية تسمح للشـركـات الخـاصـة بامـتـلاك أجـهـزة التلكس. لذلك وجـد مـوظفـو شـركـة سليـمـان في الكويت أن الاتصـال بمكتب الشـركـة الصـغـيـر في بيــروت أسـهلُ من الاتصــال بالإدارة في الخــبــر. وكـان مكتب الشركة في بيروت قد أُسس قبل ذلك بعشر سنوات تقريبًا أثناء العمل في خط التـابلاين. وكان القصدُ من تأسيسه أن يُستخدَم في عـمـليـة توظيف العـمــال المهـرة والمديرين من اللبنانيين والسـوريين والفلسطينيين، وأن يتمكَّن سليـمـانُ عن طريقـه من الاتصال عن قرب بشركة التابلاين التي كان مركزها الرئيس في بيروت. وكان لابد أن تخطر هذه الفكرة لسليمان وموظفيه بعد توقيع عقد العمل في المنطقة المحايدة مباشرة وهو الذي جعل

التفكير في نقل إدارة شركاته إلى بيروت ممكِنا. وهذا ما حدث في سنة ١٩٥٩.

ثم صارت بيروت مقرًا لسليمان خلال خمس عشرة السنة التالية، وإن ظلّ كثيرَ الأسفار. فقد كان يعود إلى المملكة كلَّ شهرين تقريبًا ليتفقد أعماله هناك، ويقوم برحلات منتظمة إلى الولايات المتحدة. وقد نقل مكاتب شركاته عددًا من المرات لكن تلك المكاتب كلها ظلَّت في المنطقة المركزية من بيروت الغربية، وهي المنطقة التي كانت فيها السفارات الأجنبية وعدد من الشركات العالمية، وتوجد فيها المطاعم الفخمة ويسكنها أكثر الأجانب. وكان أول مكتب استأجره صغيرًا بعض الشيء في شارع المعماري، وغير بعيد عن مستشفى الجامعة الأمريكية. ثم انتقل بعد ذلك إلى مكتب أكبر منه في عمارة ضومط في شارع الحمراء. وهو الشارع الرئيسُ في بيروت -ويمثّل مزيجًا من أوروبا والشرق الأوسط. وتوجد فيه محلات تجارية فخمة ودور السينما وعدد من المقاهي وهو مرتع للشابات الجميلات ومعرض للسيارات الفخمة- إضافة إلى اشتهاره بالضوضاء والازدحام اللذين تتسم بهما بلاد الشام، حيث البائعون المتجولون والحمالون وعمال المقاهي الذين يحملون الصواني المعدنية وعليها أباريق الشاي والقهوة من المقاهي إلى المكاتب. وكانت مؤسسة سليمان تحتل أحد الطوابق العليا في عمارة

ضـومط التي تحـمل اسم مـالكهـا، كـمـا هي العـادة في أغلب العمارات في بيروت.

وكان يَعمل في منتصف الستينيات في هذا المكتب محامي شركة سليمان أميل بشوتي ومديران أو ثلاثة كانوا يشرفون على شركة المقاولات العامة وهي الشركة الأولى التي تخصصت في المقاولات واستيراد المعدات؛ وشركة التجارة العمومية التي تعمل في استيراد الأغذية؛ وشركة النقليات العامة التي تعمل في نقل الحفارات. ويتمثل العمل الرئيس للمديرين في الإشراف على تموين الشركات والتوظيف فيها. وقد عُهد بإدارة محاسبة المجموعة وشؤون سليمان الشخصية إلى مساعِده الماليّ جبرائيل سابا. وتوجد في طابقٍ أسفل من العمارة مكاتبُ شركة التأمين التي كان أكثر العاملين فيها من الفلسطينيين. وكان نصيب شركة التأمين من العمل في بيروت أكبر من عمل شركات سليمان الأخرى؛ ذلك أنه كان باستطاعتها أن تتوسع وتنمو انطلاقًا من هذا المركز بشكل يفوق ما لو كان مكتبها الرئيس في المملكة العربية السعودية. ولم يؤد نمو شركات العليان كلها إلى ضيق هذه المكاتب بها إلا في سنة ١٩٧٢ وهو ما دعاها إلى الانتقال إلى مكان أوسع مرة أخرى. واحتلت في آخر الأمر أربعة طوابق في عمارة حليم حنّا التي تقع في شارع المقدسي إلى الشمال من شارع الحمراء غير بعيدة عنه.

ووفرت بيروت لسليمان فرصًا كثيرة جدا. إذ وجد نفسه مهنيًا واجتماعيًا يختلط بأكثر اللبنانيين والفلسطينيين علاقةً بالعالم الخارجي، وبالأوروبيين والأمريكيين كذلك - خاصة أولئك العاملين في الجامعة الأمريكية في بيروت ممن كانت لهم صلة بالأعمال البنكية والبترول. وكما هي طبيعته، فقد بقي على عادته في السعي إلى اكتشاف ما يَحدث حوله ووجَّه اهتمامَه الأكبر لتعلُّم كلِّ شيء مما يمكن له أن يتعلمه. ووجه اهتمامه خصوصًا إلى التعرف على أولئك الذين كانوا يعملون في كلية التجارة في الجامعة الأمريكية، وهي الكلية التي أخذ يختار من العرب الأذكياء المتخرجين فيها ويوظِّفهم، وهو ما كانت تفعله الشركات الأمريكية في المنطقة.

واستعان ببعض الأساتذة في الجامعة الأمريكية بصفتهم مستشارين، مستفيدًا من سياسة الجامعة التي كانت تسمح لأي عضو هيئة تدريس فيها أو محاضر أن يشتغل بعملين آخرَيْن خارج الجامعة. وكان الأستاذ هاري جوينثر Harry Guenther، المتخصصُ في التمويل، أحدَ المستشارين الذين استعان بهم، وهو الذي بَيَّن لسليمان الكيفيةَ التي يمكن أن تُعينه في تنظيم تمويل مجموعة شركاته وتساعدها في التوسع. كما استطاع أن يقنع الدكتور ريتشارد فارمر، الذي حصل على الدكتوراة من جامعة إنديانا في تخصص النقل، بأن يترك عمله في الجامعة ويذهب

إلى المملكة العربية السعودية ليدير أعمال الشركة التي تعمل في أعمال النقل في الكويت والمملكة، وهي الشركة التي كانت تملك في أواسط الستينيات أسطولاً يتكون من أكثر من ألف ناقلة.

وكان يلتقي بشكل منتظم برجال البنوك الأمريكيين. وكان في بيروت فروع لبعض البنوك الكبرى ولبنك أو بنكين من بنوك الاستثمار ولمؤسسات السمسرة المالية أو ممثلون عنها. كما كان مديرو التسويق في بعض البنوك الأخرى يزورون بيروت بين الفينة والأخرى. ولم يكن عملاء هؤلاء مقصورين على اللبنانيين الأغنياء أو على المديرين الماليين الذين يديرون ثروات الأغنياء العرب الآخرين فقط، بل توسع ذلك ليشمل رجال الأعمال وأفرادًا من الأسر الحاكمة في المملكة ودول الخليج الأخرى الذين كانوا يأتون إلى لبنان خلال العطلات، ويشترون العقارات فيه وينجزون بعض الأعمال الاستثمارية أثناء زياراتهم.

وربما ذهب بعض أكثر رجال البنوك مغامرةً إلى الكويت، التي كانت أغنى دول الخليج في تلك الفترة، من أجل تطوير أعمالهم التجارية مع الكويتيين في بلادهم. لكنَّ أحدًا لم يكن يذهب إلى الدول الخليجية الأخرى الواقعة في جنوب الخليج - ذلك أنها لم تكن تنتج إلا مقادير ضئيلة جدًا من البترول- كما كان قليل منهم يذهبون إلى المملكة. ذلك أن حصولهم على

التأشيرات لدخول المملكة لم يكن سهلاً، وإذا ما ذهبوا إلى المملكة يجدون الحياة فيها غير مُغرِية. إذ لم يكن في جدة، وهي الأكثر اتصالاً بالخارج، وكانت فيها وزارة الخارجية والسفارات الأجنبية كلها، إلا فندقان يمكن عَدُّهما مريحين، وهما قصر الكَنْدَرة القريب من المطار، وقصر جدة القريب من وسط المدينة. ولم يكن فيها إلا عدد قليل من المطاعم الجيدة - أما المطاعم الأخرى فكانت بسيطة جدا. ولم يكن يوجد فيها حانات (بالطبع)، ولا دور للسينما. وإلى جانب ذلك فإن في بيروت من المغريات ما لا يمكن مقاومته تقريباً. ذلك أنه يمكن لمن يشتغل في الأعمال البنكية أن يسكن في فندق سانت جورج المشرف على البحر وأن يتناول وجبة غداء فاخرة في الممر المُطِلّ على بركة السباحة التابعة للفندق وعلى الشاطئ وعلى المطار الذي لا يبعد إلا ميلاً واحدًا عن الفندق، ويرى على مسافة ليست بعيدة جبل لبنان المعمَّم بالثلج. وربما لا تكون إقامة المشتغلين بالأعمال البنكية في بيروت في صالح البنوك التي يعملون فيها أو في صالح عملائها في الكويت أو المملكة العربية السعودية لكن ذلك لم يكن يؤثر على سليمان تأثيرًا سلبياً.

ونتج عن تعرض سليمان للجو الاجتماعي ولِمناخ العمل في بيروت أن أصبح أكثرَ حنكة في التجارة والسياسة وفي شؤون المجتمع من أغلب السعوديين - سواء أكانوا يعملون في مجال

التجارة أم في الحكومة. فقد أصبح معروفًا جدًا لدى العاملين في الجامعة الأمريكية ولدى مجموعة صغيرة من المهنيين اللبنانيين المثقفين ثقافة عالية بصفته رجل أعمال سعودي ناجح ذا عقلية حديثة يعيش في بيروت؛ بل كان رجلَ الأعمال السعودي الوحيد الذي يوجد المركز الرئيس لأعماله فيها. وقد أخذت الحكومة السعودية في الاستئناس برأيه، وهي التي لم يكن يخفى عليها ما كان يَشتغِل به مواطنوها الأكثر قدرة، وكذا الكيفية التي يمكن لهم أن يساعدوا المملكة بها. فقد طلب منه الأمير مساعد بن عبدالرحمن، وزير المالية حينذاك، أن يعمل عضوًا في مجلس إدارة بنك الرياض الذي أسسته الحكومة مؤخرًا من بقايا البنك الوطني - الذي أفلس بسبب سياسة الإقراض المتساهلة التي دأب مالك البنك عليها، وكان مالكُ البنك المستفيدَ من هذه السياسة بالإضافة إلى أفراد أسرته وأصدقائه. وبعد سنتين دعاه الأمير سلطان بن عبدالعزيز الذي كان حينذاك ولا يزال وزيرًا للدفاع والطيران، ليكون عضوًا في مجلس إدارة الخطوط العربية السعودية.



وكانت تجارة سليمان وممتلكاته مستمرة في التنامي في تلك الفترة - ولم يكن ممن يَغفُل عن ملاحظة هذا التقدم والوعي به. فقد زار في أحد الأيام في أوائل الستينيات فرانك

ينجرز في بيته، وهو أحد أصدقائه الأمريكيين وأصبح فيما بعد مديرًا لشركة أرامكو. وكان ينجرز في تلك الفترة يَدرُس اللغة العربية في معهد اللغة العربية الذي كان تابعًا لوزارة الخارجية البريطانية في شملان، وكان من عادته وسليمان أن يلتقيا من وقت لآخر لتبادل الأحاديث. وكان سليمان ربما سأل ينجرز عن رأيه في الأمور التي تتعلق بالتجارة، وربما تبادل الاثنان الحديث عن استثماراتهما. وفي تلك الزيارة أخبر سليمان ينجرز بأنه اكتشف أن قيمة شركاته تساوي ثمانية ملايين دولار، وكما يقول ينجرز: "وذلك مبلغ كبير في ذلك الوقت. . . وكان سليمان سعيدًا جدًا بذلك".

أما فيما يخص استثماراته في أواخر الستينيات فقد اتخذ قرارًا إداريًا بسيطًا لكنه كان قرارًا موفَّقا. فقد جمع عبر السنين عددًا كبيرًا من شهادات الأسهم والصكوك العقارية، وكان يحفظها كلها في صندوق الأمانات لدى البنك البريطاني للشرق الأوسط. لكن هذا الكمَّ الكبير من الأوراق صار مصدر إزعاج لمراجعي الحسابات في شركاته إذ كانوا يحتاجون إلى وقت طويل لإنجاز عملهم وسط تلك الأكوام من الأوراق. لذلك طلب سليمان من البنك، وكان ذلك طلبًا للكفاءة والسهولة، أن يعطيه سندات استلام رسمية أو قسائم تفصيلية بالوثائق المودَعة لديه. وكان البنك سعيدًا بأن يُلبِّي هذا الطلب، ثم صُدِّق

على كل سند منها بختم البنك الرسمي. ولم تنجح هذه العملية في زيادة الكفاءة والسهولة فقط بل صارت الوسيلة التي ساعدت في حفظ ملكية سليمان للممتلكات التي تشهد بها. فيروي سليمان أنه: "في خلال الحرب الأهلية اللبنانية اقتحم الفرقاءُ المتحاربون البنكَ وفتحوا صناديق الودائع كلها عنوة، ونهبوا محتويات البنك، وأحرقوه. لكن تلك السندات كانت السبب الرئيس في حفظ ممتلكاته. فقد ذهب بها بعد انتهاء الحرب إلى كاتب العدل وصدَّقها منه ثم تسلم بدلاً عن تلك الأسهم والصكوك أسهمًا أو صكوكًا جديدة".

وقد لاحظ الذين يعرفون سليمان في الستينيات أنه كان يعمل دون كَلَل. فكان يصحو من نومه عند الفجر، وهو أمر غير طبيعي عند الأغنياء العرب، ثم يعمل طوال اليوم، ويذهب في المساء لحضور حفل أو عشاء، إن كان يرى أن ذلك سيعود بفائدة على عمله التجاري. وهو "مركَّز جدًّا" [شديد الانتباه]. وكما يقول أحد المصرفيِّين الذين عرفوه في تلك الفترة: "إنه يمكنك أن ترى بوضوح أنه يسعى ليكون ناجحاً. ذلك أنك لا تراه في الحانات أو في الملاهي الليلية. لقد كان طموحه بمثابة الغريزة".

ويُدهَش الناس باعتزاز سليمان برأيه إلا أنهم يجدونه لطيفَ المَعْشَر أيضاً. وهو يجيد رواية القصص ومُحاكاة الطريقة التي يتحدث بها الناس، كما كان يجيد حفظ الطُّرَف وروايتها.

ولم يكن متكبِّرًا أو متعجرِفًا، وهو ما يتوقَّعه العربُ من الأغنياء وأصحاب النفوذ - وإن كان يتصف آنذاك، وإلى الآن، بالتحدث بطريقة متحفِّظة وبعدم إطلاق الكلام على عواهنه.

وكان العاملون معه يحبونه. ويعبِّر جبرائيل سابا، الذي كان يُشرف في الستينيات على حسابات سليمان الشخصية، عن ذلك الشعور بقوله لي في سنة ١٩٩٨: "إنني لم أكن لأترك العمل معه حتى لو أُعطيتُ ضعفَ الراتب الذي كنت أتقاضاه في شركته - ذلك أننا أصبحنا كأننا ننتمي إلى أسرة واحدة". وهذا الشعور من العلاقة بين الموظفين وصاحب العمل ليس غريبًا في العالم العربي. فإذا لم تنته العلاقة بين الطرفين في بدايتها فإنها تصبح علاقة وثيقة جدًّا في الغالب - وهي علاقة أوثق مما يوجد بين الطرفين في الغرب. وربما اضطُر الموظفون إلى العمل لساعات أطول، أو أن يُستدعَوا إلى العمل في أوقات غير عادية أو أن يطلب منهم تنفيذ أعمالٍ مُمِلَّة، أو أعمالٍ روتينية خارج تخصصاتهم، أو أقل من مستوياتهم المهنية؛ لكن أرباب الأعمال يقابلون ذلك بتعويض هؤلاء بزيادات خاصة في الرواتب أو تقديم هدايا لهم، كما يسمحون لهم دائمًا بقضاء ما يكفيهم من الوقت في القيام بواجباتهم نحو أسَرهم. ويقول خالد الحاج، الذي كان يشتغل في توظيف العمال في شركة سليمان خلال العمل في التابلاين، وكان في الستينيات يدير شركةَ

النقليات العامة في الخبر، إن سليمان ربما يخاطبه "كأنه ابنه... وكان مستقيمًا وعطوفا. ولما مرِضتْ أمي وأُدخلت المستشفى في بيروت كان يذهب لزيارتها".



وتزوج سليمان للمرة الأولى في أواسط الأربعينيات. فقد عاد من الظهران إلى عنيزة وتزوج نورة السناني. ورزقا بابنه خالد، الذي ولد في عنيزة سنة ١٩٤٥. وتوفيت نورة بعد قليل من ولادتها خالدا، فربَّته جدة أبيه، وهي التي ربَّت سليمان من قبل. وفي أواخر الأربعينيات تزوج سليمان مرة أخرى. وكانت عروسه مريمَ العبد الوهاب، التي تنتمي إلى أسرة نجدية الأصل نزحت إلى دارِين، وهي جزيرة صغيرة على ساحل الخليج العربي قريبًا من القطيف، ثم انتقلت إلى البحرين بعد ذلك. ورزقا في أوائل الخمسينيات بثلاث بنات هن: حياة وحَذام ولبنى. وطلق سليمان مريم سنة ١٩٦٧، ومع ذلك ظلَّت الأسرة تحتفظ فيما بينها بعلاقة طيبة جدا. وفي سنة ١٩٧٤ تزوج سليمان زوجته الثالثة، ماري بيرديكيس وهي أمريكية من مدينة بروكتون في ولاية ماستشوستس.

وخلال الفترة التي قضاها سليمان في بيروت أُلحِق خالد، وكان في الثانية عشرة من عمره تقريبا، بمدرسة داخلية في مدينة عاليه في جبل لبنان. وكان يعود في الإجازات والعُطلات

إلى عنيزة حيث يعيش أكثرُ أقاربه - وهي المدينة التي لم تتعرَّض في ذلك الوقت لتغييرات كبيرة منذ تركها سليمان. وكان يرعاه هناك عبدُ الله، الأخُ الأصغر لسليمان.

وكانت حياة سليمان العائلية في أغلب الفترة التي قضاها في بيروت تقتصر على زوجته مريم وبناته الثلاث. وعاشت الأسرة في أول الأمر في شقة في منطقة الرَّوْشة، وهي حي سكني في بيروت الشرقية قريب من البحر مقابل صخرة الحَمام المشهورة. وتقف هذه الصخرة التي تُشبه القوسَ في البحر على بعد خمسين ياردة من الشاطئ. وهي من معالم بيروت، وتظهر صورتها غالبًا على بطاقات التهاني وعلى أغلفة خرائط المدينة والكتب الإرشادية السياحية. وبعد سنوات قليلة، أي حين قارب بنات سليمان سن الصِّبا انتقلت الأسرة إلى عمارة أكبر في الحي نفسه، حيث استأجرتْ شقتين متقاربتين في الدور نفسه - وكان سليمان يستخدم إحداهما مجلسًا لاستقبال ضيوفه. كما اشترى منزلاً يقضي فيه الإجازات الأسبوعية في قرية بيت مري التي تقع في الجبل شرقي نيروت وتبعد عنها بأميال قليلة.

وكانت أسرته لا تراه لفترات طويلة في بعض الأحيان، ويعود ذلك لأسفاره الكثيرة. ومع ذلك تروي بناته أنهن كن يستطعن أن يكن بصحبته دائمًا حين يكون في لبنان. وكن

يعرضن عليه مشكلاتهن والأمور التي تقلقهن، كما يروين له أخبار ما يحدث في مدارسهن. وكثيرًا ما كان سليمان أبًا صارمًا إلى حد بعيد. وكما تروي ابنته لبنى: "فإنه لم يكن ودودًا جدًّا، بالقدر الذي عليه كثير من الآباء في الوقت الحاضر - وحين كنا نذهب لرؤيته كان يَلزمنا أن نُعِدَّ أذهاننا بشكل جيد وأن نكون على أهبة الاستعداد للإجابة عن ما يمكن أن يسألنا عنه".

وكان سليمان يهتم اهتمامًا بالغًا بتحصيل بناته الدراسي. فكان يرغب دائمًا في معرفة ما كن يتعلمنه، وكان يساعدهن في دروسهن بنفسه في البيت. ولرغبته في تحسين مستواهن في القراءة لمّا كنَّ صغيرات، كان كثيرًا ما يُجلِسهن أمامه ويُعطيهن بعضَ الصحف ويطلب منهن قراءة عناوينها - بالإنجليزية والعربية. وكان يشتري لهن الكتب لمساعدتهن في تجويد خطوطهن: وهي مهارة تحتل في العالم العربي منزلة أكبر مما تحتله في أغلب الثقافات الغربية الآن. وفي أوقات اجتماع الأُسرة على الطعام، خاصة لتناول الغداء في أيام الآحاد، كان يدربهن على بعض الألعاب التي تقوم على الرياضيات - وعلى الخصوص ما يتصل بعملية ضرب الأعداد التي تتجاوز عشرة مضروبة في اثني عشر.

ومما لا شك فيه أن سليمان كان حريصًا على تعليم أبنائه التدبير في صرف المال. وتروي بناته أن أسرة سليمان ربما كانت

من بين أوائل الأسر التي رَتَّبت لصغارها مصروفًا شهريّاً. فقد فتح لهنَّ والدهن حسابات بنكية وكان يدفع شهرياً في كل واحد من تلك الحسابات مبلغًا معينًا، وكن يدفعن، من هذا الحساب، ثَمَنَ ما يشترينه إلا الطعام ومصاريف الإجازات. وحين يذهبن لمشاهدة فيلم في دور السينما التي تقع في شارع الحمراء، وكانت تلك الدور مريحة جدًا وتستحق المبلغ الذي يدفع فيها، كان سليمان يحضُّهن على شراء تذاكر للجلوس في المقاعد الأرخص سِعراً (ولم يكن هناك إلا درجتان، أولى وثانية). وقد اعتاد أن يُوجِّهُهن بقوله: "إن الفيلم واحدٌ، سواء في الدرجة الأولى أم الثانية". وإذا ما حالفهن الحظ في بعض الأحيان فإنه ربما يصطحبهن لمشاهدة أحد الأفلام ويشتري لهن التذاكر من جيبه. وتقول ابنته حياة إن والدها، في السنين الأولى من حياة الأسرة في بيروت، حين كانت تدرس في المدرسة الأمريكية للبنات، كان يأخذها من المدرسة لتصحبه في إجازات نهاية الأسبوع، "وكنا في بعض الأحيان نذهب لمشاهدة الأفلام التي تُعرض في وقت متأخر من الليل فيما بين التاسعة والحادية عشرة مساء -ويتمتع والدي بذوق محدد فيما يخص الأفلام- فهو يميل إلى الأفلام التي تتسم بالغموض وتكثر فيها الأحداث. وبعد انتهاء الفيلم نتمشى معًا في شارع الحمراء ونأكل بعض الشطائر في إحدى المقاهي – لقد كانت تلك الأيام ملأى بالبهجة".

وبعد أن اشترى سليمان المنزل في الجبل كانت الأسرة تذهب أحيانًا للتنزه مشيًا على الأقدام في إجازات نهاية الأسبوع. وفي إحدى المرات، بعد أن عادت الأسرة إلى المنزل قررت البناتُ أن يَلعبن إحدى ألعاب الوَرق -وكانت تلك اللعبة تسمى "تَرنِب" وتشبه الشطرنج- ولما كن بحاجة إلى شخص رابع لإكمال العدد اللازم للعب هذه اللعبة طلبن من والدهن أن يشاركهن اللعب. وعندها شرحن له قواعد اللعبة بشكل واضح ومختصر، وذلك رغبة منهن في مساعدته قليلاً لكنّ من غير أن يكشفن له عن قواعدها الدقيقة. لكنهن أصبن بالرعب لأنه تمكن من معرفة كيفية اللعب مباشرة، وفهِم معانيها، وتابع حركة الأوراق وفاز في النهاية.

أما التسلية التي لم يكنَّ يطقنْها فهي الاستماع إلى خطابات الزعيم البريطاني السابق تشرشل التي اشتراها سليمان في إحدى رحلاته إلى لندن مسجلَةً على اسطوانات. ولا تحظى شخصية تشرشل بإعجاب الناس في العالم العربي لأنه كان أحد أسباب التمزق العربي حين كان وزيرًا للمستعمرات البريطانية في الفترة التي تلت الحرب العالمية الأولى، لكن سليمان كان معجبًا به لما تتمتع به شخصيته من تصميم وقوة في مواجهة مناوئيه. لذلك كان يحفظ عن ظهر قلب مقاطع من خطاب تشرشل عن القتال "على الشواطئ وفي مناطق الإنزال"

الذي ألقاه بعد إخلاء الجيش البريطاني من دنكرك في يونيو سنة ١٩٤٠. وكان سليمان في بعض أيام الآحاد وفي بعض المناسبات الأخرى، ومن بينها إجازة رأس السنة الميلادية، يأمر بناته بالجلوس ثم يدير الأسطوانة التي تحوي خطاب تشرشل. وكان يُلزِمهن بأن يُنصتن إلى الخطاب باحترام. وكما تقول إحداهن: "لقد كان الاستماع إلى ذلك الخطاب يشبه الاستماع إلى غناء الأوبرا".

الفصل السابع:

الطفرة البترولية

شهدت السنوات الأولى من عقد السبعينيات الميلادية تغيُّرًا مذهلاً في السوق العالمية للبترول. وقد بدأ هذا التغير في ١٩٧٠ حين استَنزف الارتفاعُ الحاد في الطلب فجأة الفائضَ البسيط من الإمدادات الذي كان سائدًا طوال عشرين سنة. وجاء هذا التغير في أثناء ما كان النظام الليبي الجديد بقيادة العقيد معمر القذافي، الذي استولى على السلطة في سبتمبر ١٩٦٩، يتفاوض مع شركات البترول صاحبة الامتياز في ليبيا للحصول على أسعار أعلى مستغِلاً "ميزةَ تدني أسعار نَقل البترول" التي تمتَّع بها البترول الليبي منذ إغلاق قناة السويس في ١٩٦٧. وكان إغلاق قناة السويس قد أسهم في زيادة كلفة الإيرادات الأوروبية من البترول الخام المستورَد من الخليج عن طريق رأس الرجاء الصالح. وكان الليبيون متشددين في موقفهم إلى حد بعيد، كما تحسَّن موقفهم التفاوضي فجأة في بداية شهر مايو ١٩٧٠ حين انفجر جزء من خط التابلاين الذي يمر بسوريا وهو الانفجار الذي تسبب فيه جرَّافٌ كان يعمل في مشروع شق مجرى لبعض "الكوابل" الأرضية. وليس من الواضح

إن كان هذا الانفجار نتيجة لحادث عرَضيٍّ أم كان مُدبَّرا، غير أن الحكومة السورية رفضت السماحَ بإصلاحه في أثناء ما كانت تتفاوض من أجل الحصول على زيادة في النسبة التي تحصل عليها من مرور الأنابيب بأراضيها. ولما رأى الليبيون شح المعروض من البترول في الأسواق أخذوا في زيادة الضغط على الشركات العاملة في ليبيا وذلك بإلزامها بخفض إنتاجها من البترول الخام. ولم يؤد هذا إلى الإضرار بالشركات "المستقلة" فقط - وهي أوكسيدنتال، وأميراد هيس، وكونوكو، وماراثون - وهي التي كانت أعمالها الخارجية تقتصر على ليبيا، بل تسبب كذلك في ارتفاع حادٍّ في أجور ناقلات البترول. وكان تعويض المفقود من البترول الليبي الخام القريب من الأسواق العالمية بالإمدادات البترولية المستوردة من الخليج يصل إلى كلفة ست ناقلات في مقابل ما كانت تُكلِّفه ناقلة واحدة من قبل. وهو ما أسهم في ارتفاع أجور النقل ارتفاعاً حادّاً. فقد ارتفع أجر نقل البرميل الواحد من الخليج إلى أوروبا خلال أربعة أشهر من دولار واحد وعشرة في المئة من الدولار إلى ثلاثة دولارات.

واستجابت تلك الشركاتُ الواحدةُ بعد الأخرى لمطالب ليبيا، بدءًا بالشركات المستقلة وانتهاء بالشركات الكبرى التالية: شيفرون، وتكساكو، وإيكسون، وموبيل، وشل. وكان ارتفاع الأسعار الذي تفاوضت عليه ليبيا مع الشركات أكثرَ من كونه

مقابلاً لميزة قرب ليبيا الجغرافي. فقد أدت هذه الأسعار المرتفعة بدول الخليج الأعضاء في منظمة أوبك، وهي التي تأسست في ١٩٦٠ من أجل المطالبة بأسعارٍ أعلى لبترول الدول المؤسِّسة لها، إلى المطالبة بزيادة بسيطة في سعر بترولها، وهو ما استجابت له الشركات بشكل فوري. وفي ديسمبر ١٩٧٠ قرر مؤتمر منظمة الأوبك الذي عقد في كاراكاس، عاصمة فنزويلا، أن من حق دول الخليج أن تطالب بزيادة عامة أخرى. وقاد هذه المفاوضات وزراءُ البترول في إيران والمملكة العربية السعودية والعراق، ممثِّلين عن الأقطار الأخرى في المنطقة، واستغرقت تلك المفاوضات عددًا من الاجتماعات الطويلة والمتوترة التي لعب الإعلام دورًا كبيرًا في متابعتها مع وفد يُمثِّل شركات البترول في طهران خلال شهري يناير وفبراير من سنة ١٩٧١. وبعد ستة أسابيع حصل الليبيون في مفاوضات عُقدت في طرابلس على زيادة مماثلة لبترولهم.

وكان يُخطَّط أن يستمر العمل بالاتفاقيتين اللتين عُقِدتا في طهران وطرابلس إلى نهاية ١٩٧٥ في الأقل -وهو ما لم يحدث- ذلك أنه حصل تحوُّل جذري في سوق البترول من صالح المشترين إلى صالح البائعين، كما حدث في ظل هذه الظروف أنه كلما طالب المنتجون بزيادة إضافية حصلوا عليها. فقد تفاوضوا من أجل تعويض الخسائر التي لحقت بهم نتيجة

لتعويم الدولار الذي أُعلن عنه في أغسطس سنة ١٩٧١ وفي فبراير ١٩٧٣ - وبدأوا في ١٩٧٢ مفاوضات لامتلاك بعض الحصص من الامتيازات التي تملكها الشركات، وحين شحت إمدادات البترول مرة أخرى في صيف ١٩٧٣، بدأوا يحتجون بأن اتفاقية طهران بحاجة إلى مراجعة شاملة.

وفي بداية شهر أكتوبر اجتمع ممثلو الحكومات وشركات البترول في فينا حيث المركزُ الرئيس لمنظمة أوبك. وصادف اجتماع هؤلاء بدايةَ حرب أكتوبر ١٩٧٣، حين عَبَرت القواتُ المصرية قناةَ السويس واستعادت جزءًا من شبه جزيرة سيناء. ولم تستمر المفاوضات وقتًا طويلاً في جوٍّ الانفعال الناشئ عن أحداث ذلك الأسبوع. فقد انفضّت الاجتماعات بعد خمسة أيام، وحين اجتمع هؤلاء مرة أخرى، بعد أيام قليلة، في الكويت أعلن المنتجون عن زيادة الأسعار بنسبة ٧٠ ٪ - وهو تصحيح للوضع من جانب واحد شبيه بما كانت تقوم به شركات البترول قبل سنة ١٩٦٠. وبعد ساعات قلائل، أي بعد أن أُعطي الوفد الإيراني من الوقت ما يكفي لوصوله إلى بلاده، أعلن المنتجون العرب عن سلسلة من قَطْع الإنتاج وعن أنواع معينة من المقاطعة التي كان يُقصَد بها الضغطُ على الولايات المتحدة لكي ترغم إسرائيل على الانسحاب من الأراضي العربية التي احتلتها في سنة ١٩٦٧ والتوصلِ إلى اتفاقية مُرضِية مع الفلسطينيين.

وخلال الشهرين التاليين ارتفعت أسعارُ البترول المعروض في الأسواق الفورية إلى مستويات عالية جدّا، وهو ما جعل منظمة أوبك، حين عقدت اجتماعها في طهران في ٢٣ ديسمبر ١٩٧٣، تَشعُر بأنها معذورة في رفع أسعار بترولها بنسبة ١٢٠ ٪. وتَمثَّل الأثرُ العام للتقلُّب الذي حدث خلال السنوات الثلاث في ارتفاع "نصيب" الحكومة السعودية من عائد برميل الزيت العربي الخفيف ـ وهو النوع الرئيس من إنتاج المملكة العربية السعودية ـ من ٩٣ سنتًا إلى ٧ دولارات صافية.

وظلت الأسعار ثابتة خلال السنتين التاليتين، لكن الحكومات ظلَّت تَحصل على زيادات كبيرة من عائداتها عن البرميل الواحد نتيجة للتغيرات في أنظمة الضرائب وطرق البيع التي صاحبَت تملُّكَها التدريجي للامتيازات في أراضيها. وحتى شهر أكتوبر من سنة ١٩٧٥ لم يتحدث أحد عن رفع الأسعار أو عن رفع عوائد الضرائب ـ بل كان الحديث منصبًا على إيجاد سعرٍ حكومي موحَّد للبيع ـ وكان أحدَ عشر دولارًا وواحدًا وخمسين سنتًا للبرميل من الزيت العربي الخام. وتبِعت ذلك فترةٌ أخرى من استقرار الأسعار، وبدأ يظهر على الطلب في خلالها شيء من التراجع نتيجة لجهود المستهلِكين في تطوير بعض المصادر البديلة للبترول من شبه جزيرة الاسكا وبحر الشمال والمكسيك، ولأنهم بدأوا يتعلمون كيفية الاقتصاد في استعمال الطاقة.

أما الحدث الأخير في مسيرة ارتفاع أسعار البترول فقد بدأ مع الثورة الإيرانية. إذ توقف تصدير البترول الإيراني نتيجة للإضرابات التي قام بها العمال في حقول النفط، وهي الإضرابات التي بدأت في خريف ١٩٧٨، أي في الأشهر الأخيرة من حكم الشاه، ولم يُستأنف تصدير البترول الإيراني بكميات كبيرة إلا في أواسط ١٩٧٩، أي بعد شهور من استيلاء حكومة آية الله الخميني على السلطة. ولم يَصدر عن الأسواق في بداية الأمر ردُّ فعلٍ على فَقْد الإنتاج الإيراني - ذلك أنه كان لدى الشركات كميات لا بأس بها من البترول المخزون وكان باستطاعتها زيادة استيرادها من مصادر أخرى - لكنْ داهَم السوقَ الفوريَّة في أوائل ١٩٧٩ رُعب مفاجئ نَجَم جزئيًّا عن قيام اليابانيين الذين ركِبهم الهَلَعُ بعمليات شراء واسعة. واستَفادت منظمةُ الأوبك من هذا الظرف. إذ أخذت طوال ١٩٧٩ والسنة التالية بالإعلان عن رفع الأسعار على فترات منتظمة، وكان ذلك في البداية ردًّ فعل على أوضاع السوق ثم صار عبارة عن زيادات متتابِعة يقوم بها بعض الأعضاء في المنظمة. ووصلت أسعار البترول أوجَها في بداية ١٩٨١ حين وصل سعر البرميل من الزيت العربي الخفيف إلى ٣٢ دولاراً.

وكانت هناك إشارات قوية إلى أن أعضاء منظمة أوبك كانوا يتقاضون سعرًا أكثر من المعقول لبترولهم. ومن الإشارات

الدالة على ذلك انخفاضُ الطلب، وهو الانخفاض الذي تزايدت حدَّته خلال السنوات القليلة التالية. فقد وصل إنتاج الدول الأعضاء في منظمة أوبك إلى ٣١,٣ مليون برميل في اليوم سنة ١٩٧٩؛ لكنه انخفض في صيف ١٩٨٥ إلى أقل من خمسة عشر مليون برميل في اليوم. وعند هذا الحد غيَّرت المملكة العربية السعودية من سياستها البترولية. ذلك أنها كانت طوال الأربع سنوات الماضية تُساير أسعارَ الأوبك وهو ما جعلها تقبل بأن تعاني من تدني الإنتاج بقَدْرٍ يفوق ما كان يعانيه أي عضو آخر في المنظمة، لكنها غيرت في أغسطس ١٩٨٥ تلك السياسة فانتهجت سياسة تَقضي ببيع بترولها بأسعار الأسواق الفورية. ونتج عن ذلك ارتفاع حصتها من الإنتاج بشكل حاد، لكنَّ ما حدث، وهو أمر لا مفر منه، أن هيكل أسعار أوبك بمجمله تهاوى في فبراير ١٩٨٦. ومنذ ذلك الحين صارت الأسواق هي التي تُحدد الأسعار، وهو ما جعلها تبقى عند مستوى يتراوح ما بين ١٢ و ٢٠ دولارًا للبرميل.

وكانت الفترة من سنة ١٩٧١إلى أواسط الثمانينيات، فترةً ذهبيةً للمملكة العربية السعودية والأعضاء الآخرين في منظمة أوبك كذلك. فقد ترتَّب على الطلب القوي على البترول في إحدى عشرة السنة الأولى زيادةُ إنتاج المملكة إلى ثلاثة أمثال ما كانت تنتجه، أي من ثلاثة ملايين وستمائة ألف برميل في اليوم

سنة ١٩٧٠ إلى عشرة ملايين برميل في ١٩٨١. وأسهمت هذه الزيادة الكبيرة، بالإضافة إلى الزيادة في الأسعار، في ارتفاع دخل الحكومة من بليون ومائتي مليون دولار في ١٩٧٠ إلى تسعة وعشرين بليون دولار في ١٩٧٤، ثم إلى مائة وثلاثة عشر بليونًا في ١٩٨١؛ ذلك قبل أن يتهاوى مرة أخرى، سنة بعد أخرى، حتى وصل إلى سبعة عشر بليون دولار في ١٩٨٦.

وكانت عوائد البترول تُدفع إلى الحكومات، في المملكة العربية السعودية وفي الدول المنتجة كلها باستثناء الولايات المتحدة، ثم تنتقل إلى القطاع الخاص عن طريق الإنفاق الحكومي. أما في الوقت الحاضر فتُصرف هذه العوائد على باب الرواتب من ميزانية الدولة في المقام الأول: أي رواتب الموظفين المدنيين وأفراد الجيش والعاملين في القطاع الصحي. لكنها كانت في السبعينيات تُنفق في المقام الأول على إنجاز البنية التحتية الحديثة. لهذا أصبحت المملكة العربية السعودية لِما يقرب من عِقد من الزمن أكبر سوق للبناء في العالم. إذ حدث توسع هائل في نظام إنتاج البترول والغاز، والموانئ والمطارات، ووسائل الاتصال، والطرق البرية (التي تصل بين أطراف دولة تبلغ مساحتها ربع مساحة الولايات المتحدة)، وفي المستشفيات، والمساكن، والمدارس والجامعات. وكانت الأموال تصل إلى القطاع الخاص بصورة أساسية عن طريق مشاريع

البناء هذه، إذ كانت تنتقل أوَّلاً إلى المقاولين ثم إلى مورِّدي المواد والآليات، ومن ثَمّ إلى العمال الأجانب، ومديري مجمعات البناء، وموردي الأغذية، والمواد الاستهلاكية ـ وأولها الالكترونيات ـ التي كان العمال يعودون بها إلى بلدانهم في كوريا أو باكستان أو الفليبين أو الهند. ولمّا تحوَّلت الحكومةُ والشركات العاملة من مرحلة إنجاز البنية الأساسية إلى مشاريع الجيل الثاني ووصلت الأموال إلى أغلب قطاعات المجتمع أخذتِ الأعمال تمتد من قطاع إلى قطاع آخر. فقد جاء بعد الاهتمام بمشاريع التعمير، الاهتمامُ بالمشاريع ذات الصلة بالسيارات وأثاث المنازل والمكاتب، والمعدات الطبية، والحواسب، وكل ما له صلة بالأطفال: ذلك أن عدد سكان المملكة أخذ منذ أواسط السبعينيات في النمو بأقصى سرعة يمكن أن تجعل مجتمعًا إنسانيًا يُعيد إنتاجَ نفسه [يضاعف عدد أفراده]. وأدت زيادة السكان إلى زيادة الطلب على المساكن والغذاء والملابس، وذلك ما قاد إلى بناء متاجر كبرى حديثة. وتنوعت النشاطات التجارية لتشمل الصناعة والزراعة، وهو ما أدى إلى أنواع جديدة من استيراد الآليات وإلى دخول أعداد إضافية من العمال الأجانب.



وأُخِذت شركاتُ العليان مثلُها مثلُ الشركات الأخرى جميعها على غِرَّة بالارتفاع الهائل في أسعار البترول أواخر سنة

١٩٧٣ وبالارتفاع الهائل في مستويات الإنفاق الحكومي بعد سنة ١٩٧٥. وكانت شركات سليمان في وضع أفضل من أكثر منافسيها وهو ما مَكّنها من الاستفادة من هذه الزيادات لأنها كانت منظَّمة على أسس حديثة جيدة. وكان سليمان قد استفاد مؤخرًا من حيث الهيكلة المالية والإدارية لشركاته من نصائح ريتشارد بْلِسّ، وهو مصرفي من نيويورك كان قد أسس مؤسسة خاصة به للاستشارات التجارية. وكان لدى سليمان مجموعة من المديرين ومسؤولي المبيعات الأكفاء القادرين، وأغلبهم من الفلسطينيين. وتمثَّل التحدي الذي كان يجب عليه التعامل معه بعد ١٩٧٣ في هيكلة شركاته لجعلها قادرةً على القيام بمشاريع على مستويات أكبر. وهو ما يعني توظيف النوع الملائم من المديرين القياديين للتعامل بكفاءة مع النمو المتزايد لشركاته. بالإضافة إلى تطوير علاقاته مع المصارف كي يكون بإمكانه الحصول على التمويل الضروري.

وكانت شركاته قد حصلت من قبل على الوكالات الملائمة. وكان من بين الشركات الأمريكية الكبرى التي تمثِّلها شركة المقاولات العامة، مثلاً، أطلس كوبكو، وكمنزديزل، وإنترناشونال هارفست، وكرايزلر، وف. م. س، وباكار (التي اشترت في وقت سابق الشركةَ المصنِّعة للناقلات من ماركة "كنور")، ويونايتد تكنولوجي. كما مثَّلت شركةُ التجارة العمومية قائمةً طويلة من

الشركات، ومن بينها: كيمبرلي كلارك، وجنرال فودز، وكامبلز سوبز، وستيرلنج دُرَجْ، و٣م، ويونيجيت، ورونتري ماكنتوش، ورِجْلي Wrigley، وتشيزبورو بوند، وبرستول مايرز. وكانت أكثر المعلَّبات والمنتجات الاستهلاكية الأخرى المستوردة من هذه الشركات تذهب إلى أرامكو والمقاولين الأجانب الآخرين الذين وفدوا إلى المملكة العربية السعودية آنذاك. ونتج عن ذلك زيادة المبيعات بشكل هائل في أواخر السبعينيات. فقد تضاعفت مبيعاتُ شركة العليان السعودية القابضة، التي أسسها لكي تتملك شركةَ المقاولات العامة وشركةَ التجارة العمومية وشركات النقل، وتُشغِّلها، تسعةَ أضعاف. أي من ٤٨ مليون دولار إلى ٤٣٠ مليون دولار.

كما حققت شركة المشاريع التجارية العربية المحدودة نجاحًا مماثلاً لنجاح شركات التجارة والنقل. ففي سنة ١٩٧٣ حاولتْ شركةُ بلاند ويلش (التي تسمى الآن بـ "مجموعة سِدْجوِك")، وهي من أهم شركات التأمين البريطانية، شراءها، وكان غرضُها من ذلك التوسعَ عالميًّا، وسبق أن قامت في ربيع تلك السنة ببعض الأبحاث التي بيَّنت أن شركة المشاريع التجارية العربية المحدودة كانت أكبر شركةِ وساطةِ تأمين في الشرق الأوسط وأكثرها ربحا. وقررت شركة بلاند ويلش أن الاستثمار في شركة موجودة ربما يكون بديلاً يَفضُل تأسيسَ فرع جديد لها في المنطقة، لهذا عرضت على شركة المشاريع التجارية العربية المحدودة أن تشتري

حصتها. وفي ١٩٧٣ امتلكت نسبةَ ٤٠٪ منها. (وبعد خمس سنوات اشترت شركةُ الموارد حصةً أخرى منها. ونتج عن ذلك أن أصبحت شركة المشاريع التجارية العربية المحدودة مملوكة بالتساوي للعليان وسدجوك والموارد - وبقيت الحال على هذا حتى ١٩٨٧ حين اشترت مجموعة الموارد حصةَ سليمان فيها).

وكان شراء بلاند ويلش مهمًا جدًا لشركة المشاريع التجارية العربية المحدودة. وكانت تدير هذه الشركةَ منذ البداية إدارةٌ مهنية كُفْئة، وهذا ما جعلها تكتسب سمعةً عالية بوصفها وكيلاً ناجحا، وكانت تتميز بالقدرة على التوسع في عدد من الأقطار العربية، ومنها لبنان والأردن - لكنها كانت من وجهة نظر أسواق التأمين الأمريكية والبريطانية متطفلة، أي أنها وكالة أجنبية تقبع في مكانٍ قَصيٍّ من العالم. وبعد شراء بلاند ويلش جزءًا منها وجدتْ نفسَها شريكًا في هذه الأسواق، وهو ما مكَّنها من التنافس على الشركات الكبرى مع وكلاء التأمين البريطانيين والأمريكيين بشكل أكثر بساطة. وكان عملاؤها المحتمَلون يثقون بها ثقة كبرى لقدرتها على الحصول على أكثر الأسعار منافسة. ونَمت شركة المشاريع التجارية العربية المحدودة نموًا سريعًا بداية من سنة ١٩٧٣. فقد كانت وكيلاً لسبع شركات تأمين، ومن بينها ليجال وجنرال، ونيوهامبشاير وشركة سَنّ. وكان من بين عملائها أرامكو، وفيليب هولزمان، المقاولُ الألماني الشهير، والخطوطُ الجوية العربية السعودية، وبكتل،

وموبيل، ومطار الملك عبدالعزيز في جدة، والشركة السعودية الموحَّدة للكهرباء. وكان القسم الأكبر من عملياتها مع أرامكو والشركات الأجنبية. كما حقق قسم التأمين على السيارات فيها نجاحًا كبيرا. وارتفعت أرباحها من أقل من مليوني دولار في سنة ١٩٧٤ إلى ما يقرب من عشرين مليون دولار من مجمل مبيعات بلغت ١٧٠ مليون دولار تقريبًا في أوائل الثمانينيات.

ثم توحَّدتْ شركاتُ العليان الأخرى في السبعينيات في شركة العليان المالية. وأُسِّست هذه الشركة في ١٩٦٩ لكي تمتلك مختلفَ الممتلكات التي كان سليمان يسجلها باسمه، ويشمل ذلك بعض الأراضي، والبيوت، والمزارع، وبعض الأسهم في الشركات المساهمة. واستُخدمت شركة العليان المالية في السبعينيات أداةً تُجمَع فيها أسهمُ العليان في المصانع الجديدة ومشاريع الخدمات المشتركة والإشراف على إدارة هذه المشاريع. وفي أوائل الثمانينيات كان تحت هذه المظلة أكثر من أربعين شركة. ومن بين أكثر الشركات نجاحًا فيها شركةُ معدات الحفر والكيمائيات، التي كانت تَستورِد المعدات والمواد اللازمة لحقول البترول؛ وشركة منتجات الألمونيوم المحدودة، التي تنتج مشتقات الألمونيوم التي كانت تُستعمل في أعمال البناء غالبا؛ وشركة منتجات البلاستيك السعودية، التي تنتج أنابيب البلاستيك. وقد حققت شركة منتجات البلاستيك السعودية، التي أنشأها المقاول الفلسطيني

عمر عقاد، أرباحًا هائلة. وكانت قد وزعت على المساهمين فيها في السنة الأولى من عملها أرباحًا تساوي نسبة ١٠٠٪ من رؤوس أموالهم. ومن الشركات غير المعهودة الشركة الكيميائية السعودية التي أسسها سليمان سنة ١٩٧٤ بالاشتراك مع شركة التعمير والشركة السويدية نيترو نوبل. وكانت الشركة الكيميائية السعودية تُصنِّع المتفجرات للاستعمالات المدنية وتقوم بأعمال التفجير لعملائها من المقاولين، وكان أولئك يشتغلون غالبًا في أعمال تعبيد الطرق البرية. وكانت الشركةَ الوحيدة التي تشتغل بهذين النشاطين في المملكة، وكانت شركةً رابحة أيضا. ولم يكن سببَ تميُّزها كونُها شركة احتكارية فقط، بل لأنها أجادت التعاملَ مع البيروقراطية السعودية والحصول على أذونات بالتفجير بصورة سريعة نسبيّاً. وتتسم المملكة العربية السعودية بأنها بلد بيروقراطيّ وبحذر السلطات فيها حذرًا شديدًا من أي شيء يمكن أن يؤثر على أمن المملكة. ويُعَد نقلُ المتفجرات واستعمالها من الأمثلة المتطرفة لهذا الأمر. وكانت الطريقة التي تتعامل بها الشركة الكيميائية السعودية مع السلطات الأمنية من العوامل التي وفَّرت قدرًا كبيرًا من العناء على عملائها، وهو ما جعلهم يدفعون الأسعار التي تطلبها من غير تردد.

وأشهر المشاريع المشتركة التي كانت شركة العليان المالية طرفًا فيها، وكان لها أكبر الأثر في المملكة العربية السعودية، تلك

التي قامت بها مع شركة بكتل للتعمير. فقد حافظ سليمان على صلته بهذه الشركة منذ أيام عمله في خط الأنابيب. وكانت شركاته تعمل أحيانًا في المملكة العربية السعودية مقاولاً من الباطن لشركة بكتل إذا ما وقَّعت عقدًا مع أرامكو لتنفيذ أحد المشاريع. وكان سليمان يعمل حين يزور الولايات المتحدة على السفر إلى سان فرانسيسكو لزيارة مقر الشركة. وكان هو وأسرة بكتل وإدارة تلك الشركة يَعدُّون بعضهم بعضًا أصدقاء قريبين. لذلك كان من الطبيعي، مع ارتفاع أسعار البترول في أوائل السبعينيات، ومع قرار شركة بكتل بأن يكون لها حضور دائم في المملكة العربية السعودية، أن تَعرِض على سليمان أن يكون شريكًا لها. وكان النظام في المملكة يقضي، في تلك الفترة، بأن يكون للمقاول الأجنبي شكل من الارتباط بمواطن سعودي، كأن يكون شريكًا له أو وكيلا، وهو الأكثر شيوعاً، وبمقتضى نظام العلاقة بين المقاول الأجنبي ووكيله السعودي لا يعمل الطرف السعودي أكثر من الحصول على سِمات الدخول لموظفي المقاول والحصول على جزء كبير من الأرباح يتماشى مع مهارته في التفاوض. وفي سنة ١٩٧٣ شاركتْ بكتل سليمانَ في تأسيس شركة بكتل السعودية، التي ملكتْ فيها شركةُ العليان المالية نسبة ٦٠ ٪ وكانت مسؤولة عن تقديم العطاءات وتقديم الخدمات المساعِدة. إن كانت قيمة عطاءاتها منافِسة. ولم تكن شركة بكتل السعودية تقوم هي نفسُها بالعمل. إذ كانت شركة

بكتل تقوم بذلك منفردة. أما توزيع الأرباح التي تأتي من مشروع معين بين شركة بكتل السعودية وشركة بكتل فيعتمد غالبًا على مقدار ما يَدخل في إنجاز ذلك المشروع من أعمال الإدارة وأعمال التعاقد ونسبة الأعمال الهندسية.

وكان الدخل الذي تحصل عليه شركة العليان المالية من شركة بكتل السعودية مصدرًا مهمًا لها، لكن هذا الدخل، بعكس ما يفترضه كثيرون في المملكة وخارجها، لم يكن كبيرًا جدًا، قياسًا بمستوى شركة بكتل. وصحيح أن المجموع الكلي للأموال التي تدخل في حساب شركة بكتل السعودية من عملها في إدارة مشروع من المشاريع الكبرى كبير جدًا -إذ يشمل دفع مبالغ كبيرة لآلاف المقاولين من الباطن وللموردِّين- لكن المبلغ الذي تحصل عليه الشركة نظير الإدارة لم يكن يدر عليها أكثر من ٥ ٪ من المجموع الكلي. وربما تمثل هذه النسبة مبلغًا يفوق المبالغ التي تتقاضاها شركة بكتل عن الأعمال الهندسية. ومن جهة أخرى، فمع أن أكثر المقاولات مع الحكومة السعودية تعطى على أساس "السعر الثابت"، وهو ما يتضمن عنصرًا من المخاطرة للمقاولين، إلا أن أعمال شركة بكتل السعودية كلها كانت على أساس مبدأ "التكاليف مع بعض المكسب"، وهو ما جعلها مضمونة ومربحة.

وجاءت أولُ مقاولةٍ نفَّذتها شركةُ بكتل السعودية وأكثرها شهرة من فكرةٍ خطرتْ على ستيف بكتل الأب. فقد كان هناك

حديث مستمر لعدد من السنوات عن وجوب استثمار المملكة للغاز الذي تنتجه بصحبة إنتاج البترول استثمارًا جيدا. وكان الغاز يذوب في الزيت تحت الضغط في مكامِن البترول، لكنه ينفصل حين يصل إلى سطح الأرض عن السائل وهو ما يوجب التخلص منه. وكان جزء بسيط منه وحسب يُستعمل في توليد الطاقة، وتحلية مياه البحر، وإنتاج الإسمنت، وتشغيل مصافي البترول في رأس تنورة، أما الجزء الأكبر فكان يُترك ليحترق؛ وكانت الأعمدة الضخمة من لَهَب الغاز التي تحترق منطلقةً من صفوف من المداخن المنخفضة في تلك الأيام سمة مدهِشة في دول الخليج كلها. وللحد من بعض هذا الهدر المدمر للبيئة ولكي تستفيد المملكة من مصادرها الطبيعية بشكل أكبر، كانت بكتل قد انتهت للتو من دراسة لبناء خط أنابيب للغاز لتصديره لأوروبا، لكن المشكلات السياسية في البلدان التي يحتمل أن يعبرها هذا الخط كانت كبيرة جدّا، وهو ما أدى إلى صرف النظر عن هذه الفكرة. وبدلاً عن ذلك كان هناك بعض النقاش على مستوى أقل تواضعًا لإنشاء مصفاة جديدة للغاز في قرية الجبيل على بعد ثمانين كيلاً تقريبًا شمال رأس تنورة تمهيدًا لتصديره، وهو ما يعني قيمةً إضافية لزيت البترول السعودي الخام.

وكانت فكرة ستيف بكتل، حين أُسست شركة بكتل السعودية، تتلخص في أنه بدلاً عن بناء مصفاة واحدة ينبغي

على المملكة أن تنشئ مدينة صناعية متكاملة في الجبيل. لذلك طلب من المهندسين في شركته وضع خطط أولية لهذا المشروع وطلب من مهندسي أرامكو إبداء الرأي فيها، وبعد ذلك، أي في سنة ١٩٧٤، ذهب هو وسليمان ليعرضا هذه الفكرة على الملك فيصل، الذي كان آنذاك في جنيف. وأُعجب الملك بالخطة ووافق على اقتراحهما بأنه ينبغي لهما أن يعرضا الفكرة على كل واحد من أعضاء مجلس الوزراء. ويشمل ذلك الوزراء ذوي الصلة المباشرة بمشاريع التصنيع في المملكة والذين لا صلة لهم بها على حد سواء. وكان الاجتماع المهم في الطور التالي من المشروع مع الأمير مساعد بن عبدالرحمن، وزير المالية، الذي وافق الملكَ على أن فكرة إنشاء مدينة الجبيل الصناعية مشروع مهم ثم استوضحهما عن الخطوة التالية في هذا السبيل. وكان جوابهما أنه ينبغي عليهما القيام بدراسة هندسية لهذا المشروع، وكما توقعا، قال الأمير من فوره: "ومَنْ سيَدفع كُلفةَ هذه الدراسة؟". وكانا قد أعدا الإجابة عن هذا السؤال فأخبراه أنهما سيقومان بهذه الدراسة ويموِّلانها إما من أموالهما الخاصة أو بالاشتراك مع الحكومة. وعلى هذا الأساس سمح لهما الأمير بالبدء فيها، إلا أن الحكومة دفعت تكاليف الدراسة كلها فيما بعد، وبلغت ٥٢ مليون دولار. وقد أُنجِزت الدراسةُ في سنة ونصف، وكانت تشمل الخطةَ العامة لنظام تجميع الغاز،

وتأسيس البنية التحتية لمدينة جديدة بأكملها، وتسويق أنواع منتجات البتروكيمائيات والبترول المكرر الذي يمكن أن ينتج هناك. وقد وقَّعت بكتل والحكومة السعودية في الرياض في يونيو ١٩٧٦ اتفاقيةً للخدمات الإدارية تقوم بموجبها الشركةُ الهندسية بالإشراف على البنية التحتية لمدينة الجبيل وصيانتها للعشرين سنة القادمة.

وكان مشروع مدينة الجبيل مشروعًا عملاقا. إذ كلف بناء البنية التحتية وحدَه ٢٥ بليون دولار، وتُعدُّ أكثرُ الأعمال التي نُفِّذت فيها من أضخم المقاولات التي أُنجزت من قَبْل في أي زمان وأي مكان. وأُنجِز الجزءُ الأكبر من البنية التحتية في بداية الثمانينيات، وخلال السنوات القليلة التالية كان العمل قد انتهى في الجيل الأول من المشاريع الصناعية. وكان من بينها مصفاة للبترول وعدد من المصانع البتروكيمائية التي تَستعمل غازَي الميثان والإيثين لإنتاج بعض المنتجات الأساسية - أي الميثانول والبوليثيلين - وهي التي يمكن أن تُستخدَم بوصفها مواد أساسية لإنتاج بعض المنتجات البتروكيميائية الأكثر تعقيدا. وكانت الهيئات الحكومية التي تُشرِف على تطوير تلك المشاريع تطالب الشركاء الأجانب، دائمًا، بالإسهام في توطين التقنية والمساعدة في التسويق. وكان هناك في البداية من يُشكِّك فيما إن كانت إمداداتُ الغاز الرخيص قادرةً على الحد من التكاليف

العالية لبناء مثل هذه المصانع في المملكة، لكن هذه المصانع كانت في واقع الأمر مثالاً للنجاح الباهر. فقد أديرت بطريقة جيدة جدّاً، وسوَّقت منتجاتها بطرق لا هوادة فيها، ودرَّت أرباحًا عالية. وقد مر الجيل الأول من المصانع بعدد من التوسيعات والتحسينات. وأنشأت بعضُ الهيئات الحكومية، بالتعاون مع القطاع الخاص والشركات الأجنبية، اعتمادًا على منتجات هذه المصانع، بعضَ المصانع لإنتاج المواد الكيميائية الثانوية والثالثِية من تلك الأنواع التي تُحوَّل إلى منتجات سائلة أو صلبة لكي يستعملها المستهلكون.

وخلال السنوات التالية لتوقيع اتفاقية الجبيل فازت شركة بكتل السعودية بعدد من المقاولات لإدارة بعض المشاريع الأخرى. ومن ذلك بناء محطات لتوليد الكهرباء وتحلية مياه البحر، وبعض مصانع البتروكيمائيات وتطوير حقل "شَيبة" في الربع الخالي. أما أبرز مشروع نفذته شركة بكتل، من وجهة نظر زوار المملكة الأجانب، فهو مطار الملك خالد الجديد في الرياض الذي انتهى العمل منه في أواسط الثمانينيات. ويحتوي هذا المطار على نوافير وشلالات ماء وأحواض للزهور وصفوف صغيرة من الأشجار: وتوجد هذه كلها في داخله. وقد حاز المطار شهرة واسعة وصُنِّف واحدًا من أكثر المطارات جمالاً في العالم.

الفصل الثامن:

المشـاركـات

تفجَّرت في أواخر الستينيات أزمةٌ مفاجئة وغير ضرورية في علاقة سليمان ببنك فيرست ناشونال سيتي، الذي يعرف الآن باسم سيتي بنك، وهو البنك الرئيس الذي كانت شركات سليمان تتعامل معه في نيويورك منذ أوائل الخمسينيات. وهزَّت هذه الأزمةُ سليمان؛ ذلك أنه عَمِل سنوات طويلةً في تطوير هذه العلاقة وشَعَر بالانزعاج والمرارة حين رأى كيف يمكن للبنك أن يُدمِّرها بهذه السرعة. ومع ذلك فقد كان لتلك الأزمة بعضُ النتائج المفيدة غير المباشرة على المدى البعيد.

وبدأت هذه الأزمة سنة ١٩٦٧ حين كان الفريقان يناقشان التسهيلات الاقتراضية لشركات العليان، وكان البنك يُصرُّ حينذاك على أن يقدِّم سليمان ضمانات إضافية. وكان يعلن أنه لن يُجدِّد تلك التسهيلات إن لم يُقدِّم سليمان هذه الضمانات. لكن سليمان ومديري شركاته كانوا واثقين من أن هذه المشكلة سوف تُحلُّ في نهاية الأمر - إلى أن ارتكب بعض المسؤولين في البنك سلسلة من الأخطاء المزعجة. فقد طلبت أرامكو، حين كانت تتفاوض مع إحدى شركات العليان لإنجاز أحد المشاريع،

توصيةً من أحد موظفي البنك الصغار بخصوص المركز المالي لمجموعة العليان، فأجابها الموظفُ فورًا بما فحواه أن هذه المجموعة تعاني من نقص الضمانات. وقد تجاهلت أرامكو هذه التوصية (وكان طلبُها لهذه التوصية لا يعدو أن يكون أمرًا من أمور الروتين)، ثم وقَّعت العقدَ مع المجموعة. وبعد ذلك، أخبر أحد مديري أرامكو سليمان بصفة شخصية أن تلك التوصية هي "ما اعتاد على تَلقِّيه (من البنك) من توصيات عن مجموعة العليان". وتلا ذلك كثير من الجدل بين مديري شركات العليان والبنك، وفي أثناء ذلك اعتذر البنك لسليمان. لكن البنك ارتكب بعدها مباشرة ما أدى إلى جعل الأمور تسوء أكثر من ذي قبل، إذ رفض موظفٌ آخر من موظفيه إصدارَ خطاب ضمان للمجموعة. وبعد ذلك أوقف مسؤولو البنك الذين كانوا يتفاوضون مع سليمان ومديري شركاته بشأن مسألة الضمان بشكل مفاجئ إعطاءَ تسهيلات مالية لشركاته في أثناء فترة التفاوض. ثم اعتذروا مرة أخرى عن تصرفهم ذاك، لكن سليمان شعر بأنه لا يمكن أن يقبل بالمزيد من هذه المعاملة.

وكان من عادة سليمان حين يكون في نيويورك أن يزور الشركات التي يتعامل معها كلها ويزور معارفَه في مجال الأعمال كلهم. ومن ذلك أنه زار في سنة ١٩٦٨ كارل موليـر، الذي كان أحدَ مالِكي مكتب الاستثمار، لوب رودز. وقص عليه

ما حدث له مع سيتي بنك -وهو الأمر الذي كان لا يزال يَشغَل بالَه- وعندها اصطحبه موليـر، الذي لم يكن يرى "أن الأمر خطير" جداً، "إلى جانب الشارع المقابِل" أي إلى بنك بَنْكَرز ترست. وكان موليـر يعمل فيه قبل ذلك، ثم عاد في فترة لاحقة ليَشغَل وظيفةً رفيعة في جهازه الإداري.

ووافق بنك بنكرز ترست على أن يُقدِّم جزءًا من الضمانات التي كان يقدمها سيتي بنك، ولكي يُشرِك غيرَه في المخاطرة، قدَّم سليمانَ لبنك تشيس مانهاتن، الذي قدَّم الجزء الباقي من الضمانات. وقابل سليمانُ ريتشارد بِلِسّ الذي كان يعمل حينذاك رئيسًا للقسم الدولي في بنك بنكرز ترست. وكان لبِلس اهتمام شخصيّ بالشرق الأوسط -إذ كانت أُسرتُه من مؤسسي الجامعة الأمريكية في بيروت- وكان متفائلاً بالمستقبل الاقتصادي للمنطقة. وكان بنكرز ترست في تلك الفترة قد فتح مكتبًا له في بيروت، وهو ما يعني أن بلس وجد نفسه يزور بيروت بشكل منتظِم وذلك ما جعله يتعرَّف على سليمان بشكل أوثق. وفي سنة ١٩٦٩ تَرك العملَ في بنكرز ترست ليؤسس مكتبًا استشاريًا خاصًا به، وأصبح سليمان أحد عملائه الأوائل - وكان يستعير بصورة منتظمة جزءًا من مكتبه في شارع ماديسون كلما زار نيويورك. ومن بين الإسهامات التي قدمها بلس لشركات العليان أنه ساعد جزئيًا في عملية دَمْجِها. وكان غرضه من ذلك أن

يعطي لشركات سليمان مزيدًا من الثِّقل المالي في تعاملها مع البنوك. ومن القواعد العامة التي نصح بلس سليمانَ بها ألا يَضمَن شيئًا بصفته الشخصية وأن يضع دائمًا شركةً بينه وبين عملائه. وفي أثناء ذلك انضم إلى مجلسي الإدارة في شركتين من شركات العليان.

وفي سنة ١٩٧٢ التحق بلس بمؤسسة أمريكان إكسبرس إنترناشونال بانكنج ليشغَل وظيفةَ نائب الرئيس التنفيذي فيها. وكان عملُه في هذه الوظيفة، مرة أخرى، ذا فائدة لسليمان. ومن مبادراته المبكرة تأسيسُ مكتب للعمليات المصرفية الاستثمارية لأمريكان إكسبرس في بيروت، بمشاركة جلبرت غرغور، الذي تعرف عليه خلال عمله في بنكرز ترست، وفريد سعد، الذي كان يعمل في مؤسسة آرثر د. لتل، وزاهي خوري بصفتهم مالكين بالأقلية للأسهم في هذا المكتب. ومن الصُّدف أن زاهي خوري كان يسكن في العمارة نفسها التي كان يسكن فيها سليمان وكانت زوجتُه ابنة واحد من أعز أصدقائه.

وكان سليمان في تلك الفترة يفكر في الكيفية التي يمكن بها لشركاته أن تتوسع لاستغلال ما يبدو أنه سيكون نموًا ضخمًا للسوق السعودية. وكانت شركاته تتلقى عروضًا من بعض الشركات الأمريكية والأوروبية لتعمل معها بصفة وكيل أو شريك، وهي الشركات التي كانت تَلْحظ التزايد في أسعار

البترول وتشعر أنه ينبغي أن يكون لها حضور في الشرق الأوسط. وانطلاقًا من هذا بدا لسليمان أنه يَلزمه أن يقوم بعمل جذري لتحديث أعماله وهيكلتِها على نمط مؤسَّسي، وذلك كي تتصف إدارتها بالمهنية والهيكَلَة المناسبة. وكان يعمل معه قبل ذلك فريقُ عملٍ يتألف من مجموعة من المساعدين المقرَّبين وواحد من أفراد أسرته فقط. وهذا الأخير هو أخوه عبد الله الذي كان مسؤولاً عن الجزء الكويتي من عمليات النقل وكان يشرف على الشؤون الخاصة بأقارب سليمان في الكويت وعنيزة. وفي تلك الفترة كان خالد، الابن الوحيد لسليمان، قد عاد من دراسته الجامعية في واشنطن العاصمة وفي كاليفورنيا وأخذ يعمل في وزارة المالية في الرياض.

لهذا كان سليمان مهيَّئًا ذهنيًا حين عرض عليه دِكّ بلس في حديث معه في بيروت إمكانَ دخول بنك الأمريكان أكسبرس معه في شراكة. وكانت فائدة ذلك من وجهة نظر البنك، بالإضافة إلى الحصول على جزء من الأرباح، أن الارتباط الرسمي مع سليمان يمكن أن يمهد الطريق لدخوله في مزيد من الاستثمارات المصرفية في المملكة. أما لسليمان فكانت الفكرة مُغْرية لأن الارتباط باسمٍ أمريكيٍّ مشهور يمكن أن يحقق له شيئًا من المكانة والمصداقية لدى عملائه في المملكة وفي الخارج، وأكثر من ذلك وأهمّ أنه يمكن له بحركة واحدة أن يربط

شركاته إلى بنية إدارية حديثة هي في حاجة إليها. كما يمكن لهذا الارتباط أن يضمن لها الدقةَ في حساباتها والشفافية في تعاملها. ويُعَد هذا المشروع مؤشّرًا لتطلعات سليمان بعيدة المدى. إذ بدا، منذ المراحل المبكرة جدًا من مفاوضاته مع بلس، كأنَّ فكرَه كان مشغولاً بأنه ربما يكون محتاجًا بعد وقت قصير إلى البحث عن شريك آخر ذي تجربة في التجارة والتوزيع، وذلك من أجل مساعدة شركاته في تطوير عملياتها التجارية.

واستمرت المفاوضات بين الفريقين لفترة طويلة من سنة ١٩٧٣، لكنهما توصلا أخيرًا في الأشهر الأولى من السنة التالية إلى اتفاق يشتري بموجبه بنك أمريكان أكسبرس ما يقرب من ٣٪ في شركةٍ ليبيرية تسمى شركة النقليات والتجارة المحدودة. وكان أميل بشوتي قد أسَّس هذه الشركة قبيل سنوات بوصفها وسيلة لتوحيد حسابات شركات العليان في السعودية والكويت. ولم تكن هذه الشركة تملك على وجه الدقة تلك الشركات -أما مالكوها فَهُم سليمان وأفراد أسرته- لكنها أُعطيت حق الحصول على مكاسب تلك الشركات مقابل ما تقدمه لها من التسهيلات المصرفية من خارج المملكة. واستجابة لإصرار سليمان أصبح زاهي خوري رئيسًا لشركة النقليات والتجارة المحدودة ثم نُقِل إلى الخبر ليشرف على إدارة الشركات العاملة هناك. وعُيِّن دِكّ بلس عضوًا في مجلس إدارة شركة النقليات

والتجارة المحدودة، وأُلحق به عدد من موظفي أمريكان أكسبرس للعمل في إدارة الخزينة والعمليات المركزية الأخرى في الخبر. ولم يكن من السهل آنذاك أن تُقنِع بعض هؤلاء الموظفين بالذهاب إلى المملكة العربية السعودية -ذلك أنه كان يُنظر إليها على أنها من "مناطق العمل الصعبة" أكثر مما هي عليه الآن لكنهم لمّا تسلموا أعمالهم فيها أُسنِد إليهم من الصلاحيات أكثر مما كان يتمتع به أكثر العاملين في شركات الأعمال العربية. وهذه في الأقل الكيفية التي تدار بها الأعمال الناجحة غالبا. وكما يقول دك بلس: "كان لسليمان طريقة غريبة تتمثل أحيانًا بالتظاهر بأن هذه الشركات مستقلة عنه وأن أمرها لا يعنيه؛ لكنه في بعض الأحيان، حين يتصرف أحد بشيء من غير أن يستأذنه- وإن كان شيئًا عاديًا جدّا؛ ربما ينزعج فجأة انزعاجًا كبيرا".

ولما انتقل زاهي خوري والمديرون الآخرون في الأمريكان إكسبرس إلى المملكة انتقل معهم كل العاملين في شركات سليمان في بيروت ممن كان له صلة بإدارة شركات العليان السعودية. ولم يكن هذا الانتقال جزءًا من الاتفاقية مع الأمريكان إكسبرس؛ إذ كان توقيت الانتقال نتيجة لتوافق زمني عَرَضي. وكان سبب هذا الانتقال أنه طرأ تحسن كبير على وسائل الاتصال في المملكة أوائلَ السبعينيات، وهو ما جعل من

الممكن لأي شركة تجارية حديثة أن تدير معاملاتها المالية وأن تنجز أعمالها مع الشركات الأجنبية انطلاقًا من قاعدتها في الخبر. وكان موظفو شركات العليان خلال السنوات الثلاث التي تلت انتقال جميع موظفيها إلى الخبر، أي في سنة ١٩٧٦، يعملون في عدد من المباني المكتبية المتواضعة الصغيرة جدًا في أحد الشوارع الفرعية؛ ولم تصبح المراكز الرئيسة لشركات العليان بارزة إلا في سنة ١٩٧٩ حين انتقلت إلى مجمع كبير فخم في ضواحي الخبر صُمِّم عن قصد ليضم مكاتبها.

وانتقلت أقسامُ شركات العليان التي كان مخططًا لها أن تبقى في بيروت عن طريق الصدفة المحضة حين أُرغمت على مغادرتها خلال فترة انتقال الأقسام الأخرى إلى الخبر. ذلك أن الحرب الأهلية التي بدأت في أبريل ١٩٧٥، واستمرت مع فترات متقطِّعة قصيرة من الهدوء طوال السنوات الخمس عشرة التالية، سرعان ما أجبَرت مؤسسةَ التأمين "شركةَ المشاريع التجارية العربية المحدودة" وموظفي سليمان الشخصيين على المغادرة. وانتقل هؤلاء من بيروت إلى أثينا ظنًّا منهم أنها ستكون مكانًا ملائمًا متوسطًا بين المملكة العربية السعودية ولندن. لكن شركة المشاريع التجارية العربية المحدودة انتقلت أخيرًا إلى المملكة واستقر سليمان في الرياض. وبعد شهور قليلة استقرت الشركة الأم الرئيسة للمجموعة في أثينا. ووجد موظفوها

المدينةَ لطيفة وملائمة، لهذا أَلِفوها، وظلوا هناك منذ ذلك الحين إلى الآن.



ولم يمض وقت طويل على شراء الأمريكان إكسبرس حصةً في شركة النقليات والتجارة المحدودة حتى فوَّض سليمانُ إلى دك بلس وأمريكان إكسبرس إنترناشونال بانكنج كوربوريشن أمرَ البحث عن شريك يمكن أن يؤمِّن له مصادرَ أوفر من الموظفين ويساعد شركاته في تأسيس أقسام جديدة للخدمات من أجل تدعيم عملياتها التسويقة. وكان يرغب، إن كان ذلك ممكنًا، في شركة لها تجربة في التجارة على وجه الخصوص وأن تستطيع هذه الشركة إكساب أعماله أفقًا عالميًا، بالصورة التي كان بلاند ويلش يعطيها لشركة المشاريع التجارية العربية المحدودة. ووصل هذا الطلب إلى باترك ماكدوجل في فرع بنك الأمريكان إكسبرس في لندن. وفكر ماكدوجل وزملاؤه لبعض الوقت في بعض الشركات الأمريكية والأوروبية لكنهم رأوا في النهاية أن أغلب الشركات التي يمكن اختيارها لم تكن بحاجة إلى وسيط للدخول إلى المملكة العربية السعودية. لهذا وجهوا أنظارهم نحو شرق آسيا، وذلك لشعورهم بأن الشركات في تلك المنطقة أكثر اهتمامًا بأعمال المقاولات، وهو ما يجعلها أكثر توافقًا مع الطريقة العربية في العمل، يضاف إلى ذلك أنه ليس لها إلا

روابط قليلة مع منطقة الخليج. ومن هنا وضعوا قائمة بالشركات اليابانية والأسترالية المحتملة، وبعدها خَطَر لِنِك ويتلام (ابن رئيس الوزراء الأسترالي)، الذي كان يعمل في بنك أمريكان إكسبرس آنذاك، أن المرشح الملائم ربما يكون شركة جاردن ماثيسون، وهي شركة تعمل في التجارة مركزها في هونج كونج. ومن الواضح أنهم كانوا بحاجة إلى الاتصال بموظف رفيع المستوى في تلك الشركة. وحدث أن كان الموظفون في بنك أمريكان إكسبرس يعرفون هنري كيسويك، المدير العام لشركة ماثيسون آند كومباني، التي كانت فرعًا في لندن للمجموعة في هونج كونج، وهو سليلُ مؤسسِ هذه الشركة. لهذا، وكما يقول باترك ماكدوجل: "ذهبنا للاجتماع بكيسويك وقلنا له: "لدينا صفقة طيبة لك!".

ووافق هذا الاتفاق هوىً عند شركة جاردن ماثيسون. فقد كانت الشركة تشعر بأنها تملك الخبرةَ الملائمة في العمل في البلدان النامية. ورأت أن شركة المقاولات العامة في الخبر تماثل في كونها مجموعةً من الشركات شركةَ جاردن ماثيسون في الشرق الأقصى، كما شعرت بأن مديري شركة المقاولات العامة يتمتعون بالخبرات الملائمة. كما كانت جاردن ماثيسون نفسها تخطط للتوسع في البلدان النامية خارج الشرق الأقصى، وكان من الواضح لها؛ نظرًا للطفرة في إنتاج البترول، أن منطقة

الخليج مغرية بشكل خاص. وكانت قد بدأت من قبل استثمارًا محدودًا في شركة للتجارة في طهران - وإن لم تكن سعيدة بهذه التجربة. ذلك أنها وجدت الفساد منتشرًا في إيران وهو ما جعلها تقرر عدم الاستمرار في نشاطها هناك. أما المملكة العربية السعودية فتتمتع بسُمعة أفضل؛ ومن هنا يبدو كأنها تَعِد بمستقبل من المكاسب الكبيرة المستقرة أفضل.

وعندها سافر هنري كيسويك وديفيد نيوبيجنج، الذي كان يَعمَل مديرًا عامًا ورئيسًا تنفيذيًا لجاردن ماثيسون، من لندن إلى البحرين مستقلَّين واحدة من أوائل رحلات طائرة الكونكورد. ثم أُخِذا من هناك إلى الخُبر لمقابلة سليمان، الذي لم يسمع بشركتهما قبل أن يُخبره بها بنكُ الأمريكان إكسبرس، ومقابلةِ زوجتِه ماري، وابنِه خالد الذي استقال قبل ذلك بقليل من وزارة المالية وانصرف إلى العمل التجاري، وزاهي خوري والموظفين القياديين الآخرين. ثم أُخذا في جولة على مدن المملكة العربية السعودية، وكما يقول نيوبيجنج: "لقد كان كل شيء فيها يبدو لافتًا للنظر". وبعد ذلك، وفي زياراته اللاحقة، جعل نيوبيجنج همَّه أن يتعرف على سليمان بشكل أوثق. فقد قضى وقتًا طويلاً في الحديث معه عن فلسفته في التجارة، وذلك: "لاكتشاف الكيفية التي يفكر بها ولاكتساب ثقته". وقضى في إحدى زياراته يومين ضيفًا على سليمان في منزله في جدة،

وهي الضيافة التي استمتع بها كثيرا، وإن وجد نفسه "قلقًا بعض الشيء" بسبب أعماله الكثيرة التي كانت تتطلب الإنجاز في هونج كونج. ويقول نيوبيجنج إنه كان واثقًا من أن معرفة سليمان ربما تكون مفتاحًا للعلاقة الناجحة معه. وكما قال لي: "فقد كنت حريصًا على التأكد من أن باستطاعتنا، حين نواجه بعض القرارات الصعبة، ألا نعالجها من موقعين متضادَّين".

وكان يمكن للاتفاق الذي كان سليمان وجاردن ماثيسون على وشك توقيعه أن يُنجَز في الغالب في شهرين أو ثلاثة. فإما أن يتفقا عليه بسرعة وإما أن يقررا صرف النظر عنه. أما في هذه الحالة فقد أخذت المفاوضات مسارًا مختلفًا عن العادة إذ كانت تسير باتجاه الاتفاق لكنها كانت تسير ببطء شديد. وسبب ذلك أن شركة جاردن ماثيسون كانت حذِرة جدًا، وهو ما عبَّرتْ عنه بـ "التثبت المطلوب"، وذلك جزئيًا بأثرٍ من تجربتها في إيران، ثم أرسلت عددًا من موظفيها إلى المملكة للتفاوض مع مديري شركات العليان. وكان انطباع الجميع يبدو جيدًا جدا، على الرغم من استغراق التفاوض شهورًا طويلة.

كما كانت هناك مسألة تتعلق بما الذي كانت ستشتريه شركة جاردن ماثيوسون على وجه الدقة. ذلك أنه بمجرد ما تبخَّر فرَحُ الجانبين باكتشافهما وجود عمل جيد ملائم لهما، أخذ ينتاب محاميَّ شركةِ جاردن بعضُ القلق بخصوص طلب

شركات العليان منهم أن يشتروا أسهمًا في شركة ليبيرية لم تكن تملك شيئًا، فعلا. وكان رد فعلهم المبدئي، الذي عبروا عنه لسليمان أثناء زيارته لهونج كونج في أواخر ١٩٧٥، أن شركتهم "لا يمكن لها أن تقترب مجردَ اقتراب من شركة النقليات والتجارة المحدودة". وعندها مباشرة هاتف سليمانُ عزيزَ سرياني، الذي انضم مؤخرًا للمجموعة منتقِلاً من مكتب المحاماة الأمريكي شيرمان آند ستيرلنج. وقال له إن الاتفاق يعتمد على قدرته على اكتشاف طريقة يمكن بها لشركة جاردن أن تشتري جزءًا من نشاطه التجاري على ألا يُخالِف ذلك القوانين السعودية التي تمنع الأجانب من امتلاك الشركات التجارية. ووجد عزيز نفسَه مضطرًا لإقناع محامي شركة جاردن بأن مصالح شركتهم ستكون في مأمن. ثم عَمِل عزيز وأميل بشوتي وراي مور، رئيس الفريق القانوني لشركة جاردن، على هذه القضية لأشهر عديدة، وكانوا يتنقَّلون بين المدن السعودية الرئيسة -أي الرياض وجدة والخبر- للتحدُّث إلى المحامين، والمحاسبين والمسؤولين الحكوميين. واتفقوا في نهاية الأمر على هيكلة جديدة للجانب السعودي من الشركة. فقد أسسوا شركة العليان السعودية القابضة، وهي التي ستتملك أعمال التجارة والنقل، ثم أنشأوا صلةً مالية بين هذه الشركة وشركة النقليات والتجارة المحدودة، وهو ما سمح لشركة جاردن

أن تشعر بالأمان في حال شرائها جزءًا من الشركة الليبيرية. وبدأ العمل بهذه الهيكلة الجديدة في سبتمبر ١٩٧٦.

والعامل الآخر المهم الذي أسهم في بطء إنجاز الاتفاق أن سليمان قرر تقدير الـ ٤٠ ٪ التي كانت ستشتريها جاردن ماثيسون بمبلغ ١٠٠ مليون دولار. ويعني هذا المبلغ تقديرَ القيمةِ الإجمالية للشركة بمائتين وخمسين مليون دولار، وكان هذا التقدير ربما يزيد بخمسين مليون دولار عن قيمتها الحقيقة إذا ما قيست بالوسائل المتعارف عليها. لكن سليمان شعر بأن السعر الذي طلبه كان معقولاً لاعتقاده بأن هذه الشركات تَعِد بنمو سريع. وكان باتريك ماكدوجل، الذي نابَ عن سليمان في هذا الاتفاق، قد حدد في البداية سعرَها بأكثر من مائة مليون دولار، في حين كانت شركة جاردن ترى أن المبلغ الملائم ربما يكون قريبًا من ٨٠ مليون دولار. وبعد سنة من المفاوضات تقريبًا قَبلت شركة جاردن الثمن الذي قدَّرَه سليمان، وفي مقابل ذلك ضمِن للشركة الحدَّ الأدنى من الربح إن لم يتحقق النمو الذي تنبأ به. وتوصل الفريقان على هذا الأساس إلى الاتفاق في سبتمبر ١٩٧٦. ويقول ديفيد نيوبيجنج إن وجهة نظر أعضاء مجلس الإدارة في ذلك الوقت كانت تتلخص في "أنه إذا نجح هذا الاستثمار فسيكون ذلك أمرًا ممتازا، أما إذا لم ينجح فلن تكون العواقب خطيرة جدا". وبعدها أصبح نيوبيجنج نائبًا لمدير شركة النقليات والتجارة المحدودة.

وحقَّق استثمارُ شركة جاردن في السنوات الثلاث أو الأربع الأولى التوقعاتِ التي تنبأ بها الجميع. لكنْ لم يستطع جميع الموظفين الذين جاءت بهم الشركة إلى الخبر العملَ بكفاءة في بيئةِ عملٍ عربية -إذ كان بعضهم يتمتع بقدرات مهنية عالية لكنه كان رسميًا إلى درجة حدَّت من قدرته على التعامل بسهولة مع الناس في المنطقة- أما أولئك الذين استطاعوا التأقلم فكان لهم أثر كبير جدًّا على شركة العليان السعودية القابضة. فقد أسس هؤلاء أقسامًا جديدة للخدمات ووضعوا بعض الأنظمة التي أخذها بِجِدّ عملاءُ المجموعة الذين ينتمون إلى جنسيات مختلفة. وقاموا بالتدريج بالأدوار التي كان يقوم بها مديرو بنك أمريكان إكسبرس. وانتهت مدة الاتفاق مع الأمريكان إكسبرس في سنة ١٩٧٨ وبعد ذلك بقليل باعت هذه الشركة نصيبها مرة أخرى إلى سليمان. وفي ذلك الوقت، أي في سنة ١٩٧٩، ترك زاهي خوري العمل في البنك. لكنه ظل رئيسًا لشركة العليان السعودية القابضة واستمر في العمل مع سليمان في هذه الوظيفة وفي وظائف أخرى حتى سنة ١٩٩٦.

وقد حقق هذا الاستثمار، من وجهة نظر شركة جاردن، نجاحًا لا بأس به في الجانب المالي. إذ حققت الشركة في السبعينيات أرباحًا تفوق الأرباح التي ضمنها سليمان لها.

لكن الأمور صارت أكثر صعوبة في بداية الثمانينيات. فقد طرأ بعض التراجع على السوق السعودية، وكان السبب الأول

لذلك انتهاء كثير من مشاريع البنية التحتية، وهي التي كانت المحرِّك الرئيس للاقتصاد إلى الأمام. وبعد ذلك، أي في سنة ١٩٨٢، بدأ إنتاج البترول في التراجع، وهو ما أدى إلى معاناة الحكومة من انخفاض كبير في المداخيل وهو ما أدى بها إلى التوقُّف نهائيًا تقريبًا عن توقيع أية عقود جديدة. وشعرت أوجهُ الاقتصاد كلها بأثر هذا التراجع. فقد وجدت الشركات التي تضمها شركة العليان السعودية القابضة أنفسها في بعض السنوات تكافح لكي تحافظ على مستوى دفع أرباح الأسهم المضمونة -خاصة أن سليمان لم يكن يرغب في دفعِ تلك الأرباح من الأرصدة الأخرى- ذلك مع أن الحاجة لم توجب اللجوءَ إلى دفع الأرباح المضمونة إلا في إحدى السنوات فقط. وكان هناك بعض الجدل بين جاردن وشركات العليان حول التخطيط ومستويات الاستثمار، وكان السبب الأول لهذا الجدل أن اهتمام المديرين السعوديين كان منصبًا على تحقيق أكبر قَدرٍ ممكن من الأرباح في مدة قصيرة. ويتصل السبب الثاني للاختلافات المتكررة بالموظفين الذين جاءت بهم شركة جاردن للعمل في المملكة. فقد كان المديرون السعوديون يريدون أن تأتي شركة جاردن بموظفين يستطيعون القيام ببعض النشاطات المحدَّدة، لكنهم كانوا يشعرون في بعض الأحيان أن شركة جاردن لا تأتي إلا بصنف الموظفين الذين تريد هي أن تأتي بهم. ومن الأمور

التي لم يكن يَختلف عليها أحدٌ أن شركة جاردن كانت تَستغل الأعمالَ السعودية بوصفها ،جزئيًا، مكانًا لتدريب الشباب من موظفيها.

وفي تلك السنين الصعبة كان خالد بن سليمان، الذي أصبح مديرًا عامًا في نهاية سنة ١٩٧٩، والمديرون القياديون الآخرون الذين لا ينتمون إلى شركة جاردن واعين بأن جاردن ماثيسون لم تأت لشركة العليان السعودية القابضة بأية وكالات يابانية أو كورية أو أيَّ شركاء يابانيين أو كوريين. وكان لبعض الشركات من هذين البلدين منذ أواسط السبعينيات آثار كبيرة على السوق السعودية، سواء أكان ذلك من حيث أعمال التصدير أم من حيث المقاولات، ومن المؤكد أن سليمان ومديري شركاته كانوا يأملون في أنه ربما يأتي لهم الاتفاق مع جاردن ببعض الأعمال من هذين البلدين. أما مديرو شركة جاردن ماثيسون فقد كانوا يحتجون بوجود شيء من سوء التفاهم بخصوص هذه المسألة. ويعتذرون بأنهم لا يستطيعون التحكم في الشركات اليابانية أو الكورية -ذلك أن معظم نشاط تلك الشركات في الشرق الأقصى لا يزيد عن كونه تمثيلاً للشركات الغربية- يضاف إلى ذلك أن الهدف الرئيس لكبريات شركات المقاولات من الشرق الأقصى التي جاءت إلى الخليج في السبعينيات والثمانينيات يتمثل في رغبتها أن تكون مستقلة بأعمالها إلى

أبعد حد ممكن، أما شريكها المحلي فينبغي ألا يَتجاوز كونَه شريكًا اسميًا وحسب، أي "وكيل". غير أن هذا التوجه لم يكن يتوافق مع الطريقة التي تحب شركات العليان أن تعمل بها.

وكان السبب الحقيقي وراء اختلاف وجهات النظر في مسألة العمل مع الشركات اليابانية يكمن في الطريقة التي فهِم بها الشريكان الاتفاقية التي وقعاها في سنة ١٩٧٦. إذ نظرت شركة جاردن إلى هذه الاتفاقية باعتبارها شراكةً بالأقلية. وكان ما يَهمها في المقام الأول أن تجني الأرباح التي ضُمِنت لها في الأقل - ذلك مع أنها كانت تعرف أنه يجب عليها لكي تحصل على هذه الأرباح أن تعمل على تطوير الإدارة في شركة العليان السعودية القابضة. أما فريق العليان، خاصة زاهي خوري، فلم يكونوا مهتمين بتحديث الشركة فحسب بل بتوسيعها كذلك. فقد كانوا يتوقعون من جاردن بعض التوقعات التي لم يكن يشاركهم فيها الفريق الآخر.

ولم يصل شيء من هذه الخلافات إلى درجة الجدل الخطير، حتى بعد أن ترك ديفيد نيوبيجنج شركة جاردن ماثيسون سنة ١٩٨٣. فقد عمل الشركاء سويًا بصورة جيدة لعشرين سنة؛ كما عمل معهم في الثمانينيات لفترة قصيرة شريك آخر. فقد اشترت شركة الموارد في سنة ١٩٨٢ الثلثَ في شركة العليان السعودية القابضة، إذ اشترت جزءًا من جاردن

وجزءًا من سليمان، وهو ما نتج عنه تساوي أنصبة المستثمرين الثلاثة فيها. وبعد خمس سنوات، أي في سنة ١٩٨٧، اشترى سليمانُ نصيبَ شركة الموارد في شركة العليان السعودية القابضة كجزء من عملية الانفصال الشامل بين أعمالهما وهو ما نتج عنه إعطاء شركةِ الموارد نصيبَ سليمان في شركة المشاريع التجارية العربية المحدودة ومصنع المتفجرات (الشركة الكيميائية السعودية).

ولم تترك شركة جاردن ماثيسون شركة النقليات والتجارة المحدودة بصورة نهائية إلا في سنة ١٩٩٦: إذ باعت نصيبها على سليمان بصافي قيمة أصولها. وتمت هذه العملية بصورة حبِّيَّة خالصة. وحين يلتفت هنري كيسويك إلى الوراء يصوغ حكمَه على هذا الاستثمار بالعبارة التالية: "لقد كانت مخيبة للأمل قليلا". ويضيف: "إننا لم نكسب قدرًا كبيرًا من المال، غير أنه لم يكن هناك ما يمكن أن نتذمر منه، على وجه التأكيد".

القسم الثاني

الفصل التاسع:

منطقة مفتاحُ الهاتف فيها: ٢١٢

(نيويورك)

وجَّه سليمانُ معظمَ اهتمامه منذ أوائل الثمانينيات إلى استثماراته في أمريكا وأوروبا، تاركًا إدارة أعماله في المملكة العربية السعودية لابنه خالد، وابنتيه حياة ولبنى، والمديرين المهنيين الآخرين. (أما ابنته الأخرى، حذام، فتدير عمليات المجموعة في الولايات المتحدة الأمريكية). واشتهر من ثَمَّ بأنه أكثر المستثمرين العرب مهنيةً ونجاحاً - وربما أضخمُهم استثمارا. وقد قدَّرتُ في صيف ١٩٩٩، اعتماداً على الأرقام التي أطلعني عليها مديرو شركاته، أن الحجم الكُلِّي لاستثماراته في أمريكا وأوروبا يتجاوز ٨ بلايين دولار، وتبلغ قيمة تلك الاستثمارات في الأسواق المالية أكثر من ٥ بلايين دولار.

ومن المؤكد أن استثماراته تفوق بكثير استثمارات أيٍّ واحد من المستثمرين المغامرين أو الوسطاء العرب الذين لفتوا الأنظار في أواخر السبعينيات وأوائل الثمانينيات بشرائهم المباني المشهورة، والبنوك الصغيرة، وفي إحدى الحالات، شراء باخرة سياحية، وأكثر منها من حيث الكفاءة الإدارية. وقد آل معظم

تلك الاستثمارات البراقة إلى الفشل الذريع، كما أفلس معظم أولئك المستثمرين حتى لا يكاد يسمع بهم أحد في الوقت الحاضر، إنْ في الشرق الأوسط أو في الخارج. أما المستثمرون العرب الذين لا يزالون يُؤثِّرون شيئًا مّا في الأسواق المالية الغربية فهُم حكومتا الكويت والإمارات بالإضافة إلى بنك استثماري ناجح جدا، هو إنفيست كورب؛ لكن هؤلاء المستثمرين يتميزون بكونهم مؤسسات وربما لا يمكن مقارنتهم بمستثمرٍ فَرْد. أما المستثمرون الأفراد الذين يمكن أن تُقارَن أحجامُ استثماراتهم الأجنبية بحجم استثمارات سليمان أو تزيد عنها فعددٌ محدود من أفراد الأسر الحاكمة في الخليج أو المملكة العربية السعودية. وتحاط استثمارات هؤلاء بحجاب كثيف من السِّرِّية في معظم الحالات (وذلك بوضعها أحيانًا تحت أسماء أفراد ليسوا مالكيها الحقيقيين) وهو ما يجعل تقدير أحجامها مستحيلاً.

وكما قال سليمان في عدد من المقابلات الصحفية فهو لم يبدأ الاستثمار في أمريكا من أجل تنويع ممتلكاته أو لظنه بأن أسواق الأسهم أفضل وسيلة مضمونة لجمع الثروة. أما ما كان يريده في أوائل الخمسينيات فهو ببساطة أن يكون له بعض الاستثمارات "في المنطقة التي مفتاح الهاتف فيها ٢١٢" (أي في مدينة نيويورك) والغرض من ذلك أن تشعُر البنوك الأمريكية

بمزيد من الطمأنينة على أموالها حين تُقرِضه. لذلك دأب سنة بعد أخرى على زيادة استثماراته هناك - إلا أن المبالغ التي كان يضيفها إلى تلك الاستثمارات لم تكن كبيرة في أي وقت. إذ لم يَزِد ما كان يُحوِّله إلى هذه الاستثمارات في أغلب السنين عن ٢٠٠٠٠ دولار سنويًا، وقد وصَل ما حوَّله في أفضل سنوات عِقْد الخمسينيات، التي يشير إليها بـ "بالسَّنَة العَلَم" (السنة المتميزة) إلى ٢٨٠٠٠ دولار. وكان يدير استثماراته عبر قسم الودائع في بنك فيرست ناشونال سيتي ومكتب لوب رودز الذي كان يعمل سمسارًا له. ولم يكن يُعطي بنكَ فيرست ناشونال سيتي تفويضًا لإدارة سلَّة استثماراته بحسب ما يَراه البنك، لكنه كان يتلقي بعضَ التقارير عن العمليات الاستثمارية من أحد ممثلي البنك الذين كانوا يأتون إلى الرياض لمقابلة المسؤولين في الحكومة ثم يذهبون إلى المنطقة الشرقية. وكان يتبع هذه النصائح دائمًا ويجدها جيدة غالبًا. وفي سنة ١٩٥٨، وهي السنة التي شعر سليمان عندها بأنه صار "يملك مبلغًا لا بأس به"، قدَّمَه بنك فيرست ناشونال سيتي إلى مكتب شيرمان آند ستيرلنج للمحاماة في نيويورك، وهو الذي صار مستشارًا لمجموعةِ سليمان في الولايات المتحدة منذئذ. وساعده هذا المكتب في تأسيس أول قناة استثمارية في الأسواق التي لا تخضع للقوانين الضريبية، وهي شركة مسجَّلة في نيذرلاندز أنتيلز، وقد مكَّنته

من إنقاص نسبة الضريبة المُقتَطَعة التي كان يدفعها في الولايات المتحدة على دخله من أرباح الأسهم فيها من ٣٠ ٪ إلى ١٥ ٪.

وكما قال لي سليمان: "فقد أَخذت البنوكُ الأمريكية في الستينيات تفتح لها فروعًا في الخارج وانتقلتُ أنا إلى بيروت في تلك الفترة، وهو ما جعل الأمور تتغير. فلم أعد بحاجة للاحتفاظ ببعض الممتلكات في الولايات المتحدة من أجل الحصول على ضمان على البضائع التي أشتريها من هناك. لكنني استمررت في تدوير استثمار الفوائد وأرباح الأسهم، وهي التي استمرتْ في التنامي بشكل طبيعي من غير أن يَلحَظ أحد. لذلك خطر لي في أوائل السبعينيات: "أنه يحسن بي أن أحزِم أمري: bite the bullet" فقد قررتُ أنه على الرغم من المصاريف الثابتة فإنه يحسن بي أن أنشئ أقسامًا لإدارة الاستثمارات خاصة بي". ثم بدأ سليمان منذ أوائل عِقْد السبعينيات يدير استثماراته بنفسه، ويساعده في ذلك بعض موظفيه في بيروت ولجنةُ استثمارٍ تتألَّف من المديرين القياديين. وفي ١٩٧٦ عيَّن روريك حَلَبي مديرًا لإدارة قسم الاستثمارات في جينترول، وهو مكتب أسَّسه في نيويورك قبل ذلك بسنوات ليكون مكتب اتصال مع الشركات الأمريكية التي يمثِّلها في المملكة العربية السعودية. وفي تلك الفترة تقريبا، أي في سنة ١٩٧٥، أسس مكتبًا

للاستثمار في لندن مع صديقه وشريكه بالأقلية السير مارك تومسون، وكان الهدفُ منه في البداية الاستثمارَ في العقارات. وخلال سنتين أو ثلاث تطوَّر هذا المكتب ليصبح مكتبَ اتصال مع الشركات البريطانية وليتولى إدارة بعض الاستثمارات في الأسهم البريطانية والأوروبية. وكان هذان المكتبان في نيويورك ولندن كلاهما يستثمران بأسماء شركات مختلفة لا تخضع للأنظمة الضريبية مسجلَةً في نيذرلاندز أنتيلز، أو في جُزُر فيرجن آيلندز البريطانية أو في ليختنشتاين. وكان سليمان يملك هذه الشركات كلها، باستثناء واحدة، وهي مؤسسة كمبترول، التي أُسست في ١٩٧٢ ليملكها مناصفة مع صديقه الأمير خالد بن عبدالله. وظلت مؤسسة كمبترول شركة مشترَكة -وإن كان يديرها بصورة كاملة مديرو شركات العليان- إلى أن اشترى سليمان حصة شريكه ضِمن عملية الانفصال الشامل بينهما في سنة ١٩٨٧.

واستطاع سليمان، منذ أواسط السبعينيات، امتلاك قَدْر كبير من رأس المال يُمكِن توجيهُه للاستثمار، وقد جاءت هذه الأموال من بيعه حصتيْه في شركة النقليات والتجارة المحدودة وشركة المشاريع التجارية العربية المحدودة ومن تراكم الأرباح التي حققتها شركاته. وقد برهن على أنه مستثمر طموح. فقد أثارتْ إعجابَه، منذ أيام عمله في مستودع شركة "كاسوك" CASOC

قدرةُ المقاولين على الحصول على الأموال، ثم تحول هذا الإعجاب إلى اهتمام شديد بالطريقة التي تعمل بها أسواق الأسهم بصفة عامة. واستطاع أن يطور بسرعة أسلوبًا دقيقًا جدًا في الاستثمار. وكان سليمان -ولا يزال- مزيجًا من رجل المبادئ ورجل المتناقضات. ذلك أنه ربما اشترى بعض الأسهم في شركة مّا لشعوره بأن هذه الشركة نفسَها قوية وأسواق منتجاتها كذلك. لكنه كان يرغب، في الوقت نفسه، أن تكون أسعار هذه الأسهم معقولة، وهذا ما صرفه عن شراء أكثر الأسهم إغراء في بعض الشركات المشهورة التي كان يعرف المستثمرون جميعًا أنها ناجحة جدا. وقد طوَّر هو وموظفوه القياديون منظومةً من المعايير خاصة بهم، وهي معايير تضع من في مقدمة أولوياتها الاهتمامَ بالأرباح وهو ما يَحُول بينهم وبين شراء الأسهم المغالى في أسعارها. وكان غرضهم من ذلك اكتشاف الشركات التي تتميز بالقوة لكن أسهمها رخيصة. وستكون نتيجةُ ذلك إذا صحَّت تحليلاتهم -وكثيرًا ما تَصِحّ- حصولَ سليمان على عائد عال بالإضافة إلى نماء رأس ماله. وكثيرًا ما كان يشتري أسهمَ بعضِ الشركات التي يرى المشتغلون في الأسواق أنها تمر بظروف صعبة، ومن أشهر الأمثلة على ذلك بنكُ فيرست ناشونال في شيكاغو، وبنك ميدلاند بعد عملية الشراء الكارثية التي قام بها هذا البنك لبنك كروكر في

كاليفورنيا. فقد كانت أسهم بنك ميدلاند في الوقت الذي اشترى سليمان بعضًا منها في أوائل الثمانينيات تُحقق عائدًا نسبته ٩ ٪، وهو رقم عالٍ جدًّا بالنسبة لبنكٍ بريطانيٍّ يشتغل بالمقاصّة . ويروي روريك حلبي أنه رأى مرةً رسمًا هزليًّا في إحدى الصحف يبدو كأنه يلخِّص سياسةَ سليمان. إذ يُصوِّر هذا الرسمُ مستثمِرًا يقول لسمسار: "بصرف النظر عما تقوله بيانات أسعار الأسهم، إنني أريد شراء أسهم في شركة جنرال إليكترك لأني أحب جنرال إليكترك". وقصَّ حلبي هذا الرسم وأراه سليمانَ فيما كانا يتناولان وجبة غداء خفيفة في أحد الأيام. ثم وضعها في إطار وعلَّقها على الجدار.

ويحب سليمان الاستثمار في البنوك بشكل خاص، فمع أنه لم يَحصُل على تدريب يؤهِّله لأن يكون محلِّلاً ماليًّا إلا أنه برهن على قدرة عالية على استقصاء أحوال البنوك من كلِّ جانب. ويُحبِّبُه في الاستثمار في البنوك، والأمريكية منها بصفة خاصة، أنها توفِّر معلوماتٍ عن أنفسها بأكثر مما تفعله الشركات الأخرى. وكما قال لستيفن فلاكس الصحفيّ في مجلة فوربس [الأمريكية] في مقابلة معه في سنة ١٩٨١ : "إن البنوك كذلك تقع تحت رقابة دقيقة تقوم بها بعض الهيئاتِ وعلى فترات منتظمة وهي لا تتعرض للمشكلات التي يُثيرها العمالُ أو للمشكلات التي تنجُم عن تذبذب أسعار المواد الأولية. ذلك

أن الأموال هي المواد الخام التي تَعمل بها البنوك كما أن الأموال هي الموادُّ التي تُنتِجُها". واستطاعت شركاته في أوائل الثمانينيات امتلاك ما يقرب من ١٪ في بنك تشيس مانهاتن ونِسَبًا مماثلة في عدد من البنوك الأمريكية الأخرى، ومنها: مورجان جارانتي، وبنك ميلون في بتسبيرج، وسوث إيست بانكورب في ميامي، وفالي ناشونال في فينيكس، وفيرست بانك سيستمز في منيابولس.

وبدأ سليمان منذ أواخر السبعينيات يَضَع جزءًا كبيرًا جدًا من استثماراته في عدد قليل من قنوات الاستثمار. ذلك أنه لا يَسعى لامتلاك سَلَّة من الاستثمارات المتنوعة جدًا، وبدلاً من ذلك كان يَقتصر على الاستثمار في سلة متوازنة نوعًا ما ويأتي في مقدمتها أنواع قليلة من التملك الأساسي في الشركات التي يعرفها معرفة جيدة.

وكان أول تملُّكٍ كبير لسليمان من حيث النسبة في بنك دونالدسون، ولوفكين وجينريت، وهو بنك يشتغل بالاستثمار والوساطة في بيع الأسهم في وول ستريت، واشتُهر بريادته في التعامل في سوق السندات المصدَّرة بالدولار الأوروبي خلال الستينيات. وقد قدَّم سليمانَ لريتشارد جينريت صديقٌ مشتَرك يَعمل في بنك أمريكان إكسبرس في سنة ١٩٦٨ تقريبا. ويتذكر جينريت أن سليمان وُصِف له بأنه "واحد من أذكى المستثمرين

الصاعدين الواعدين في المملكة العربية السعودية"، لكنه لم يكن "غنيًا جدا". ولم يتبادل الاثنان كثيرًا من الحديث في لقائهما الأول، لكنهما تبادلا بطاقات التعارف. وبعد شهر هاتف سليمانُ، حين كان في زيارة ثانية لنيويورك، جينريتَ قائلاً "إني أرغب في زيارتك"، ثم دعاه جينريت لتناول الغداء. وعندها أمضى الاثنان فترة طويلة في الحديث، ويقول جينريت إنه شعر حينذاك أن سليمان كان "رجلاً لطيفًا، ولافتًا للنظر"، لكنه لم يكن في ذلك الوقت ولا في عدد من الاجتماعات التالية معه واثقًا تمامًا من أن هذه المعرفة يمكن أن تُثمر شيئا. وفي أحد الأيام في سنة ١٩٧١، زار سليمان جينريت وأبدى له عدم رضاه عن بعض الخدمات التي يقدمها له مكتب لوب رودز. ثم طلب منه أن يفحص بنكُ دونالدسون، ولوفكين وجينريت سلةَ استثماراته وينصحه بشأن بعض الاستثمارات الأخرى. وكان ذلك بداية للعلاقة المهنية بينهما.

وكان سبب تغيُّر هذه العلاقة بينهما أزمةَ الأسهم التي حدثت خلال سنتي ١٩٧٤-١٩٧٥، خصوصًا بعد تعويم الأسواق المالية الأمريكية في الأول من مايو سنة ١٩٧٥، حين سُمح للوسطاء بأن يتقاضوا أيَّ قَدر من الرسوم يشاؤون. وأدى هذا التغير، بشكل لازم، إلى انخفاض حادٍّ في عائدات بنك دونالدسون، ولوفكين وجينريت. فتهاوت قيمة أسهم هذا البنك.

كما بدا أن الأمور سوف تَبلُغ حدًّا بعيدًا من السوء حين اتصل بنك أمريكان إكسبرس، الذي يملك ٢٥ ٪ في هذا البنك، بجينريت في أحد الأيام ليُبلِغَه أنه سيبيع حصتَه فيه، ولكي يتجنب أكبر قدر من الخسارة، فقد عَزَم على أن "يُوزِّع" ما يَملكه من الأسهم على مالكي الأسهم فيه. ولما انتشرت أخبار هذه المناورة في السوق تهاوت أسهم بنك دونالدسون، ولوفكين وجينريت إلى مستويات أدنى من ذي قبل. وكان بإمكان جينريت أن يرى عَيانًا ما يسميه "المصير الكارثي المتمثل في بيع الآلاف من المُلاّك الصغار في بنك أمريكان إكسبرس ما يملكه كل واحد منهم من أسهم قليلة في بنك دونالدسون، ولوفكين وجينريت وهو ما سينشأ عنه انهيار إضافيّ في سعر أسهم البنك. لكن الموقف أُنقذ بأعجوبة، فبعد انتشار تلك الأخبار السيئة بيوم أو يومين كان جينريت يتناول طعام العشاء مع سليمان. وعندها شرح جينريت لسليمان هذه المشكلة المُحيِّرة، فقال سليمان ببساطة: "لِمَ لا أشتري أنا هذه الأسهم؟"

فأجابه جينريت: "كم ستشتري منها؟"، فقال سليمان بشكل عفوي: "كل ما تملكه منها. لكن دعنا نتفق على ألا يَبيع أحدُنا ما يَملكه منها حتى يُخبر الآخر أوّلا".

ثم أعطى سليمانُ أمرًا غير محدود للشراء، وفي حين أخذ ملاكُ الأسهم الجدد يبيعونها، بدأت شركة كمبترول تشتري.

واستطاعت هذه الشركة أن تشتري أكثر الأسهم التي اشترتها بأسعار معقولة جدا. وعند نقطة معينة بيعت أسهم بنك دونالدسون، ولوفكين وجينريت، التي كان ثمن شرائها ١٨ دولارًا للسهم، بأسعار وصلت في بعض الأحيان إلى دولارين.

واشترى سليمان حينها ١٠٪ تقريبًا من بنك دونالدسون، ولوفكين وجينريت. وفي السنة التالية أخذت الأمور في التحسن، لكن البنك اكتشف أنه لا يزال يعاني من نقص في السيولة النقدية. وتحدث ريتشارد جينريت مع سليمان عن هذا الأمر، واتفقا على أن تشتري مؤسسةُ كمبترول بصورة خاصة حصةً أخرى من بنك دونالدسون، ولوفكين وجينريت، وهو ما رفع نِصابها فيه إلى ما يقرب من ١٧٪. واتفق الاثنان على سعر معيَّن، لكنَّ قيمة أسهم بنك دونالدسون، ولوفكين وجينريت هبطت مرة أخرى قبْل انتهاء عملية الشراء. وتَخوَّف جينريت نتيجة لذلك أن يَقترح صديقُه خفضًا مماثِلاً في السعر الذي اتفقا عليه للأسهم الجديدة. وحين تطرق الحديث إلى هذه المسألة قال سليمان: "لا"، ثم أردف قائلا: "الاتفاقُ يجب أن يُحترم" [أي أنني سأدفع الثمن الذي اتفقنا عليه في البداية]، ثم دفع السعر المتفق عليه وكان يزيد دولارًا تقريبًا عن سعر السهم في السوق.

وبعد فترة وجيزة من ذلك ظلَّت أسهم بنك دونالدسون، ولوفكين وجينريت تبدو رخيصة، في ظل ارتفاع أسعار الأسهم

بصورة عامة في السوق، وعندها اتصل عزيزُ سرياني، وأكرمُ حجازي المديرُ العامّ للشؤون المالية في مجموعة العليان، بجينريت ورئيسِ البنك جون كاسل، وأبلغاهما أثناء اجتماع تناولوا خلاله طعام الإفطار أن سليمان يرغب في زيادة نسبة تملُّكه في البنك. فأجاب الأمريكيَّان بأنهما يحتاجان إلى بعض الوقت للتفكير في هذا الأمر. لكنهما أجابا عن هذا الطلب بعد فترة بطريقة اعتذارية لبِقَة. إذ قالا إنهما يعتقدان أن شركة كمبترول شريك جيد في البنك -وهي تدعمه بشكل جيد- لكنهما أضافا أن زيادة حصتِها في البنك عن٢٠٪ ربما ستكون سببًا لتصنيف بنك دونالدسون، ولوفكين وجينريت بأنه "بنك عربي"، وربما يكون هذا سببًا يؤدي إلى أن يفقد عملاءه من اليهود. وأكدا أنهما شخصيًا لا يَريان أن بنكهما "عربي"؛ لكنهما يتخوَّفان وحسب من رد فعل الآخرين المحتمل. وقد خيب هذا الردُّ ظن سليمان، لكنه قَبِلَ به.

ثم تغير الوضع بعد ذلك. فقد نَشرتْ الصحف بعد سنة من تلك المحادثات خبرًا مفاده أن جيري تساي، وهو مستثمر مشهورٌ بجرأته في الاستيلاء على الشركات، كان يُبيِّت النية لشراء بنك دونالدسون، ولوفكين وجينريت ويخطط لدمجه في مجموعة مالية ضخمة كان يسعى في تكوينها. وكان لهذا الخبر نتيجتان مباشرتان: فالأولى ارتفاع سعر أسهم بنك دونالدسون،

ولوفكين وجينريت ارتفاعًا حادًا، والثانية إصابةُ مديرِيه بالهلع. لهذا اتصلوا حالاً بسليمان وعزيز سرياني وطلبوا منهما العَون. وقالوا إن تساي يعمل بِجدّ لتعزيز موقفه، وأنهم واثقون من أن نواياه "ليست حسنة"، وهم يَسعون في تكوين مجموعةٍ من مساهمي البنك الموثوق بهم للحيلولة بينه وبين ما يريد، لكنهم بحاجة إلى ما يساوي ٦ ٪ من قيمة البنك لإنجاز ذلك وسيكونون شاكرين لسليمان إن استطاع مساعدتهم في توفير هذا المبلغ.

وعندها سألهم عزيز: "وماذا عن الظنون اليهودية؟"

فأجابه جينريت: "حسنًا، دعنا نؤجِّل الانشغال بهذا الأمر".

ثم أوضح عزيز أنه كان بإمكان كمبترول قَبْل سنة امتلاك مجموعة إضافية من أسهم البنك بأسعار أرخص بكثير - أي قبل زيادة أسعار أسهمه بسبب الضجة التي نشأت عن احتمال بيعه. فأخذ جينريت يتوسل إليه قائلاً: "إن أملي فيكم كبير؛ فأنتم شركائي، وأصدقائي". وعندها اشترى سليمان مزيدًا من الأسهم، وهو ما زاد حصة كمبترول إلى ٢٤٪ تقريباً.

وروى لي جينريت أنه "كان سعيدًا جدًّا" بالمساعدة التي أسداها له سليمان. وأشار بصفة خاصة إلى الدعم الذي تلقاه منه خلال "السنتين القاسيتين اللتين مر بهما في وول ستريت -

أي، ١٩٧٥ و١٩٧٦". فقد كان عليه حينها أن يقاوم بعض الشركاء الذين كانوا يريدون إنقاص حجم البنك، في الوقت الذي كان هو نفسه يعتقد أن على البنك في الأوقات الصعبة أن يجتهد في المحافظة على حجمه والثبات على مساره. وأضاف: "لقد وفَّرت لي حصةُ الأسهم التي اشتراها العليان قوةً مكَّنتني من القيام بالعمل الذي كنت أريد القيام به.... فأنت محتاج في الأزمات إلى مدير تنفيذي قوي، ولمّا كنت أعرف أن أكبر مالكي الأسهم يدعمني فقد ساعدني ذلك على اختيار فريق الإدارة الذي أريد وأن أُبعِد غير المُوالين".

ثم تحولت الأمور إلى صالح سليمان بشكل ممتاز أيضا. فقد احتفظ بأسهمه في البنك إلى نهاية ١٩٨٤، حين اشترت شركةُ إيكويتابل لايف أشورانس سوسايتي، بطريقة لائقة، بنكَ دونالدسون ولوفكين وجينريت. وكانت إدارة البنك تشعر بالحاجة إلى "أخ أكبر"، وكانت سعيدة بقدرتها على أن تتفاوض للحصول على سعر يقرب من ٤٤٠ مليون دولار، وهو ضعف قيمة البنك الدفترية. واستقر الأمر على سعر بلغ ٣٠ دولارا للسهم. وكان سليمان قد اشترى الأسهم التي يملكها في البنك بمبلغ يقل عن ١٠ ملايين دولار. لكنه باعها بمائة وعشرة ملايين دولار تقريبا.

ثم عاوَد الاستثمار في البنك سنة ١٩٩٢، وذلك حين مرت شركة إيكويتابل لايف ببعض المشكلات المالية مما جعلها تَعرض

على جينريت منصبَ المدير العامّ التنفيذيّ فيها، وهي الوظيفة التي قبِلها. ثم غيَّرت الشركة ملكيتها من شركة مملوكة لعدد من الشركاء إلى شركة مساهمة، ولما عُرضِت للاكتتاب سأل جينريت سليمانَ إن كان بإمكانه أن يمد يد المساعدة بشراء بعض الأسهم فيها. واستجاب سليمان، فاشترى مجموعة من الأسهم بقيمة ٨ دولارات للسهم، وهو الذي أصبح ثمنه ٤٠ دولارًا في نهاية ١٩٩٧.



وبعد سنوات قليلة من أول استثمار لسليمان في بنك دونالدسون، ولوفكين وجينريت، بدأ في شراء الأسهم في شركة فيرست شيكاغو التي كانت تملك فيرست ناشونال بنك أوف شيكاغو. ومرة أخرى فقد كان يَعرف مدير البنك، بوب عبود، وهو أمريكي من أصل لبناني. وكان عبود يدير العمليات الخارجية للبنك خلال الستينيات وكان البنك قد افتتح له في سنة ١٩٦٦ فرعًا في بيروت، حيث التقيا هناك لأول مرة. ثم صارا صديقين. واتخذ عبود من سليمان مستشارًا له وخبيرًا يلجأ إليه حين يعِنُّ له السؤال عن الأعمال أو السياسة في الشرق الأوسط.

ثم أصبح عبود مديرًا عامًّا لبنك فيرست شيكاغو في سنة ١٩٧٥؛ وذلك بعد سنتين من الركود الاقتصادي الذي أدى إلى

معاناة البنك بصورة شديدة من العَجْز المالي الذي نشأ عن عددٍ كبير من المشكلات المتعلقة بالديون. وتسببت السياسة التي اتبعها عبود للحدِّ من الإقراض وخفض تكاليف التشغيل في إثارة معارضة كثير من مديري البنك التنفيذيين القياديين، وهو ما جعلهم يتركون العمل فيه. واستمر عبود في سياسته تلك إلى أواخر السبعينيات. وكان قصْدُه من تلك السياسة المحافَظةَ على جعْلِ النسبة بين القروض ورأس المال قريبةً من المستوى المقبول تقليديًا، وهو ١٠ أو ١١ بدلاً مما كان يسميه بـ "المستوى البِدْعي الجديد الذي يمكن أن يتراوح ما بين ١٦ إلى ٢٠". وأدى هذا إلى انصراف المقترِضين التجاريين إلى البنك المنافس، أي بنك كونتيننتال إلينوي، المعروف بسياسته الإقراضية الجريئة، وكان يُنظر إليه آنذاك على أنه بنك حديث يدار بشكل ممتاز. لكن الأسواق اكتشفت في سنة ١٩٨٢ أن بنك كونتيننتال إلينوي نفسه كان يعاني بشكل سيئ من العجز المالي. وقد تعرض البنك إلى أزمةِ ثقة أدَّت في نهاية الأمر إلى انهياره - لكن أحدًا لم يكن يستطيع التنبؤ بشيء من هذا في أواخر السبعينيات. وكانت سياسة فيرست شيكاغو، في سياق الانتعاش الاقتصادي خلال تلك الفترة، تُعدُّ محافِظةً جدًا، ومما يبدو كأنه برهان على وجهة النظر هذه تلك المكاسبُ المتواضعة التي كان يحققها البنك. وهو ما أدى إلى هبوط أسعار أسهمه.

ولما كان سليمان يرى أن أسهم البنك رخيصة، نظرًا للأسس القوية التي يقوم عليها ولإمكاناته الربحية المستقبلية، فقد أخذ يشتري بعض الأسهم فيه في فبراير ١٩٧٩، عبْر شركة كمبترول. واستمر في الشراء خلال الأشهر الأخيرة من تلك السنة وفي أوائل سنة ١٩٨٠ كذلك. وكان بوب عبود يتعرض في تلك الأثناء لبعض المشكلات مع عميلين قديمين مهمَّين، وهما الأخَوان هَنْت Hunt، اللذان كانا من أثرياء صناعة البترول في تكساس. وكان الأخوان هنت يَتوقعان تَضخُّمًا خطيرًا جدًا ربما لا تستطيع الحكومات التحكُّم به. ولكي يحميا نفسيهما ويحققا في الوقت نفسه مكاسبَ كبيرة قررا التَّربُّصَ بالأسواق العالمية عن طريق شراء كميات ضخمة من الفضة. لكن هذه المحاولة فشلت في النهاية؛ فقد دفعا بأسعار الفضة إلى مستويات عالية جدًا لكنهما لم ينجحا إطلاقًا في التحكم بالأسواق فتعرَّضا لخسائر ضخمة حين لم يَجِدا مفرًا من بيعها. وبدأت علاقتهما بعبود تسوء في الوقت الذي كانت الأسعار في طريقها إلى الصعود. فقد مَوَّلا بعضَ ما اشترياه من الفضة بقروض حصلا عليها من فيرست شيكاغو، وأودعا كميةً ضخمة منها فيه على هيئة ضمان. وبلغت هذه الكمية حجمًا ضخمًا جعل عبود يخشى من انهيار أرضية غرف البنك التي خزنت فيها. ولما بلغ سعر الفضة ٥٠ دولارًا للأوقية أبلغ عبود الأخَوين

بأنه لن يُقرضهما أكثر مما فعل وإذا كانا يريدان الاستمرار في شراء الفضة فينبغي عليهما تسديد الديون التي اقترضاها، وأَخْذ ضماناتِهما والاقتراض من بنك آخر. وعند ذلك ترك الأخوان فيرست شيكاغو، لكنهما تركاه، كما يقول عبود، بعد أن: "تسببا في طرْح مليوني سهم من أسهمه تقريبًا -أي ٥ ٪ منه- في السوق.... وتَسبَّبا في ليلة واحدة في هبوط سعر السهم من ١٨ دولارًا إلى ١١ دولارا". وكان سليمان، الذي كان يُسعِده أن يشتري السهم في هذا البنك بسعر يزيد عن ١٨ دولارًا، سعيدًا بأن يشتري مزيدًا من الأسهم فيه بأسعار تَقلّ عن ذلك.

وفي ربيع سنة ١٩٨٠ تفجرت أزمةٌ بين عبود وأعضاء مجلس إدارة البنك، وكان سببُها تقويمَ مجلة Dunn's Review لبنك كونتيننتال إلينوي بأنه أفضل بنك أمريكي من حيث الإدارة. وهذا ما جعل عبود يترك العملَ في فيرست شيكاغو. وخلَفه في يونيو من تلك السنة باري سوليفان الذي كان يعمل قبل ذلك في تشيس مانهاتن.

واستمر سليمان خلال الأشهر الأربعة التالية يشتري في البنك بكثافة، وفي الثاني من أكتوبر اشترى ٨٠٠٠٠٠ سهم، أي ٢٪ من رأسمال البنك، وهي الكمية التي عُرِضت كمجموعة عبر مكتب الوساطة سالمون بروذرز. وعند منتصف شهر أكتوبر بلغ ما يملكه في فيرست شيكاغو ٧,٦٪ . وعند هذا الحد قام

مديرو شركة سليمان بتعبئة نموذج الكشف عن حجم الممتلكات المسمى بـ Schedule 13-D وقدَّموه إلى هيئة السندات والعملات الأمريكية، وهو ما يَلزمهم القيامُ به إذا تجاوز ما يملكون ٥ ٪. ثم أُعلن عن هذه الاستثمار الذي أنجزتْه كمبترول. ونَشرتْ بعضُ الصحف حينذاك تعليقات منزعجة بعض الشيء من هذا الاستثمار. وهو ما جعل وليم بروكسماير السيناتور من ولاية ويسكنسن، الذي كان يرأس لجنة الإشراف على البنوك في مجلس الشيوخ، أن يقول إنه "منزعج" من هذا الاستثمار، وأضاف: "إن من المحتمل في بعض الشركات أن يكون لبعض المستثمرين صوت حاسم إذا وصل ما يملكون فيها إلى مثل هذا المستوى من التملك".

لكن سليمان كان قد اتصل بباري سوليفان. واستطاع سوليفان، الذي عُيِّن مديرًا جديدًا للبنك، أن يصرح لجريدة شيكاغو تريبيون بأنه "تلقى تأكيدات من المستثمرين السعوديين بأن استثمارهم سيكون سلبيًا خالصًا وأنهم لا يَنوون التدخل في إدارة البنك". ثم أضاف: "إن لبنكنا علاقة طويلة مع سليمان العليان، وليس هناك من سبب يجعلنا نشك في هذه التأكيدات".

وظلت العلاقات بين الرجلين جيدة. وفي إحدى المناسبات عَرَض سوليفان على سليمان العملَ عضوًا في مجلس إدارة البنك، ذلك أنه كان "مالكَ أسهمٍ ذا بصيرة". فأجابه سليمان قائلا: "يا

باري، بل أنت العضو الذي يمثلني". وبمرور الوقت بدأ سليمان يشعر بأن بعض أعضاء مجلس الإدارة والمديرين القياديين في البنك يرغبون في أن يخفض من ممتلكاته فيه، وهذا ما فعله بالتدريج في أواخر الثمانينيات. وهو لم يكن يُمانِع، من زاوية ماليّة، أن يبيع بعضًا من أسهمه -ذلك أنه اشترى معظم تلك الأسهم بسعر يقل عن نصف سعرها الدفتري، ولمّا باعها كانت أسعارها مرتفعة جدّا- لكنه لم يكن سعيدًا جدًّا لشعوره بأنه كان يبيعها بإيحاءٍ يُشبه الإرغام. وكما قال لي: "لقد كنت أدرك ما يُحسِّون به. إن دافعهم الوحيد هو أنهم لا يُطيقون من حيث المبدأ أن يروا عربيًّا يمتلك ٥ ٪ في هذا البنك".



وتَشهد قصصُ تعاملات سليمان مع بنك دونالدسون، ولوفكين وجنريت، وبنك فيرست شيكاغو على تميُّزه بصفته مستثمِرًا بخصلتين غير عاديتين: فالأولى أنه كان يحب أن يتعرف على مُديرِي أو رؤساء الشركات التي يستثمر فيها، والثانية أنه كان مستثمرًا داعِما.

وينظر سليمان إلى الاستثمار على أنه أمر شخصي محض. وهو يرى أن مصير الشركات التي يشتري أسهمها ستَؤُول في المستقبل، جزئيًا، إلى مجموعته، كما يبدو له أمرًا طبيعيًّا أن يتعرَّف الموظفين الذين يديرون تلك الشركات، وأن

يحبهم ويثق بهم. وتقويمه لهؤلاء -من حيث القوة والأمانة والإمكانات- أمر مهم عنده وهو يماثل في الأهمية تقويمَه للأسس الاقتصادية لهذه الشركات من حيث ميزانياتها ومكانتَها في الأسواق. ومن الواضح أنه يختلف في هذا الأمر عن المؤسسات الاستثمارية الأخرى، كصناديق التقاعد، مثلا، بل يختلف فيه كذلك عن أكثر المستثمرين الأفراد الأثرياء الذين يعتمدون اعتمادًا كبيرًا على مستشاريهم ومديري استثماراتهم ولا يقومون في كثير من الحالات باتخاذ القرارات النهائية في أمور الشراء أو البيع لأنفسهم.

ويقوم المدير العام في مجموعة العليان -أي سليمان نفسه- بالتدخل بشكل دقيق في أعمال الاستثمار اليومية. أما موظفو المجموعة فيكاد عملُهم يقتصر على تَسقُّط أخبار الاستثمار في الأسواق، ومراقبة حركة الأسهم، والقيام بالتحليلات المالية للشركات المختلفة وما تنتمي إليه من أوجه الاقتصاد، وحضور الندوات التي تقيمها الشركات الكبرى لمحللي الأوراق المالية . ثم يأتون بملخصات ذلك كله إلى سليمان ويُبدون توصياتهم بشأنه. وبعد ذلك يتوصل سليمان ومديرو شركاته، وغالبًا ما يكون ذلك عن طريق المحادثات الهاتفية الطويلة، إلى إجماعٍ على القرار الذي يجب اتخاذه. أما إذا لم يُجمعوا على شيء فسليمان صاحب الكلمة الأخيرة.

ومن عادة سليمان، في الحالات كلها التي اشترى فيها حصصًا مهمة في أية شركة، أنه يتصل برئيس تلك الشركة أو برئيس مجلس إدارتها ثم يسأله إن كان سعيدًا بعملية الشراء تلك. وربما يكون قد سبق له التعرُّف في بعض الحالات على ذلك الشخص؛ أو ربما يكون أحيانًا قد اتصل به وخطط للالتقاء به قبل الشراء بقليل أو بعده مباشرة. وبعد أن يجتمع الاثنان يبادر سليمان دائمًا إلى تسويغ محاولته الشراءَ بأن قصْدَه من ذلك أن يكون مستثمرًا ألوفا. وقد أثمر هذا الأسلوب فوائد جمَّة لسليمان ولرؤساء مجالس إدارة الشركات التي يشتري فيها، في أواخر السبعينيات وأوائل الثمانينيات حين كان الناس في أمريكا وأوربا يتشككون في الاستثمار العربي.

وإذا ما امتلك سليمان حصة كبيرة من الأسهم في شركة ما، فإنه يَدعم إدارتها. وإذا ما فَعلت الإدارة أو مجلس الإدارة شيئًا لا يتفق معه، أو إذا ما تغيَّر الموظفون القياديون فيها وهو ما ينتج عنه شعوره بعدم الانسجام التام مع الوجوه الجديدة، يبادر إلى بيع ما يملكه من الأسهم فيها بدلاً من أن يدخل في خلافات معهم. وتصرُّفه هذا منطقي جدا. فهو يَعلم أن مجموعته لا تستطيع أن تدير شركة مّا خارج الشرق الأوسط لهذا فليس هناك من حاجة إلى تكوين فريق منه ومن مالكي

الأسهم الآخرين لشراء تلك الشركة، أو إحداث تغيير كبير في الموظفين القياديين فيها.

وينظر الإداريون القياديون في الشركات إلى أن هذه المواقف تجعل من سليمان مستثمِرًا نموذجيا. فامتلاك ما يقرب من ٣ أو ٥ ٪ في شركة ما لا يمثل خطرًا محتملاً، لكنه أمر يمكن للقياديين من المديرين التنفيذيين والمديرين العامِّين أن يلحظوه بكل تأكيد، لذلك يرغب هؤلاء في التعرف على الشخص الذي يقف وراء هذه النسبة من التملك. وحين يأتي المشتري إلى المدير التنفيذي في شركة ما ويُخبره بأنه "جاء مسالِمًا"، فإن هذا سوف يُدخل الطمأنينة عليه من زوايا عدَّة: فهو لم يأت ذريعةً لمستثمِر آخر يحتمَل أنه يُضمر شرًّا أو أنه غير مرغوب فيه؛ وأنه لا يُضمِر خطة خفية، وهو ما يعني في حالة المستثمر العربي في بنك مَّا احتمالَ أن يَحمِل البنك على فتح فرع له في الشرق الأوسط؛ وهو لا يُخطط لتوسيع تملكه إلى نسبة ٢٠ ٪، مثلا، وهو الحد الذي يمكن لأعضاء مجلس الإدارة عنده أن ينزعجوا من تعرض البنك لمحاولة نقل ملكيته. وفي سياق النقطة الأخيرة، فقد نتج عن معرفة مدير شركة ترانزأمريكا كوربوريشن بسليمان في أواسط الثمانينيات اطمئنانُه اطمئنانًا تاما، وكان هذا البنك واحدًا من أكبر شركات التأمين على الحياة في الولايات المتحدة، وتقع مكاتبه الرئيسة

في عمارة الأهرام الشهيرة في سان فرانسيسكو. فقد كانت هذه الشركة في صيف ١٩٨٧ تَعلم أن كمية كبيرة من أسهمها معروضة في الأسواق للبيع، وأن هناك إشاعات في الصحافة تقول إنها عُرضةٌ لنقل ملكيتها بشكل كامل. وكان مدير الشركة، جيمس هارفي، قد اجتمع بسليمان في نادي بوهيميان جروف، وهو ناد مخصص لعِلْية القوم في شمال كاليفورنيا ولعدد قليل من الأجانب البارزين، وكان يعلم أن سليمان هو الشخص الذي كان يشتري بكمية كبيرة في أسهم هذه الشركة. وعند نقطة معينة في سنة ١٩٨٨ وسَّع سليمان من تملُّكه في ترانزأمريكا إلى نسبة تزيد عن ٥ ٪. لكن هذه النسبة نقصت حتى وصلت إلى ما يقرب من ٢ ٪ في أواخر التسعينيات.

ويمكن لمستثمر كبير من مالكي الأسهم إذا كان منظَّمًا تنظيمًا جيدًا أن يُساعد إدارةَ شركة مّا في اتباعها، خلال فترة الركود، سياسةً صعبة لكنها مفيدة في المدى الطويل. فقد ساعد استثمارُ سليمان ريتشارد جنريتَ في مقاومته المطالَبة بالحد من عمليات بنك دونالدسون، ولوفكين وجنريت خلال السنوات الصعبة في أواسط السبعينيات. كما استفاد جورج هاتسوبولوس، مدير مجلس إدارة شركة ثيرمو إليكترون كوربوريشن ورئيسُها، وهي شركة متخصصة في "علوم الحياة" ويوجد مركزها في ضواحي بوسطن، من وجود سليمان

ومُستثمِرَين آخرين من مالكي الأسهم يماثلانه في سياسته الاستثمارية خلال فترة الركود التي حدثت في أوائل الثمانينيات. وكان ذلك أسوأ ركود مرَّتْ به الولايات المتحدة في فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية، وفي أثنائه رأت شركة ثيرمو إليكترون أرباحها تتهاوى إلى الثلث. وقد شعر هاتسوبولوس في هذه الظروف ببعض الضغوط من المؤسسات التي تملك أسهمًا فيها ليحدَّ من مصروفات الشركة ويعيد ربحيتها وقيمة أسهمها إلى مستويات "طبيعية" - لكن هذا على وجه الدقة ما لا تستطيع شركة مثل هذه أن تقوم به إن أرادت المحافظة على التقدم الذي تحققه في عملها. وتُنتِج ثيرمو إليكترون وفروعها الكثيرة المستقلة جزئيًّا عنها بعضَ الآلات التي تُستخدم في التحليل، ويُستخدَم كثيرٌ منها في علوم البيئة والأدوات الطبية بالِغة التعقيد تقنيًا والأدوات التي تساعد في توفير الطاقة، كما كان يجب على الشركة أن تستثمر بصورة مستمرة في الأبحاث الجديدة والمنتجات الجديدة. وشعر هاتسوبولوس في سنة ١٩٨٢ أنه بحاجة ماسَّة إلى زيادة الإنفاق على البحث والتطوير. ولمّا كان يستطيع الاعتماد على مساعدة سليمان، ولورانس روكفلر، وبيتر نوميكوس، الذي ساعد أبوه هاتسوبولوسَ في تأسيس شركته في الخمسينيات، فقد استطاع أن ينفِّذ هذه الخطة. وكان تصميمُه على ذلك مُسوَّغا. فقد استرد الاقتصاد

الأمريكي عافيته في سنة ١٩٨٤. وخلال ثلاث عشرة السنة التالية نمت مبيعات هذه الشركة حتى وصلت إلى متوسطٍ نسبتُه ٢٠ ٪ كما زادت أسعار أسهمها بنسبة ٢٥ ٪ في السنة.

الفصل العاشر:

الشرق والغرب

ربما يُصبِح أكثرُ رجال الأعمال العرب، حين يستثمرون في أمريكا بالمستوى نفسه الذي استثمر به سليمان العليان، سببًا في إثارة كثير من الجَدل حولهم والعداء لهم. أما ما يتمتع به سليمان من ترحيب غالبًا فمردُّه جزئيًا إلى اتصاف الطريقة التي يستثمر بها بالصدق والأمانة وإلى تَجشُّمه السعيَ إلى التعرف على المسؤولين القياديين في الشركات التي يستثمر فيها. كما كان ذلك ثمرةً لاهتمامه المستمر بالأمريكيين وبالثقافة الأمريكية منذ أن التحق بالعمل في شركة "كاسوك CASOC" في أواخر الثلاثينيات. ومن الخصائص غير العادية التي يَتميَّز بها سليمان عن رجال الأعمال العرب الآخرين سعيُه منذ وقت مبكر إلى تَعلُّم أمور كثيرة عن التجارة والقانون والسياسة الأمريكية. فهو يحب أمريكا ولا يَشعر بأنه غريب فيها.

وقد اكتشف الأمريكيون خلال الطفرة النفطية في أواسط السبعينيات، حين أصبحت المملكة العربية السعودية قوة مالية وشريكًا تجاريًا مهمًا للولايات المتحدة، أنهم لا يعرفون شيئًا كثيرًا عن المملكة وليس لهم أي اتصال تقريبًا بأحد من مواطنيها. لذلك

نظر إليه أصدقاؤه الأمريكيون فورًا على أنه الرجلُ الملائم الذي يمكن أن يساعد بعض المؤسسات الأمريكية في تعاملها مع المملكة. لذلك قَدَّمه أولئك إلى واحد أو اثنين من الإعلاميين البارزين، ثم قَدَّمه هؤلاء إلى مَزيد من الصحفيين. ولإجادته اللغة الإنجليزية ولثقته بنفسه ولمعرفته بالكيفية الملائمة لعرض آرائه على الأمريكيين -إضافة إلى سهولة الوصول إليه- كاد يكون الشخصَ الذي يمكن للصحفيين أن يَصفوه بـ "السعودي المُطَّلِع". وكان على استعداد لأن يُصرِّح بآرائه بشأن القضايا العربية، ولم يكن يمانع في بعض الأحيان من إجراء بعض المقابلات الصحفية معه وأن يكتب الصحفيون عن أعماله التجارية.

وبالكيفية نفسها أصبح معروفًا في أوساط رجال الأعمال الأمريكيين. وكان في أوائل السبعينيات قد سبق له معرفة عدد من المصرفيين والمديرين القياديين في الشركات التي كان يُمثِّلها؛ إذ كان من عادته التي دأب عليها منذ سنين أن يزور الشركات التي كان يستورد منها، وهو ما لم يفعله المستورِدون السعوديون الآخرون. وقد قدَّمه أولئك إلى أعضاء مجالس الإدارة في شركات أخرى، وأصبح بالتدريج المتحدثَ باسم بلاده في أوساط رجال الأعمال ومستشارًا غير رسمي في شؤون الشرق الأوسط لمعارِفه من رجال الأعمال الأمريكيين. وقد دُعي ليكون عضوًا في المجالس الاستشارية واللجان ومجالس الإدارة في كثير من

البنوك والشركات. وحين يفكر مديرو مثل هذه المؤسسات بـ"أنه يجب علينا أن نبحث عن عربيٍّ مطَّلِعٍ فيما يخص نشاطنا التجاري؛ فمَن نَعرِف؟"، كان سليمان في غالب الأمر الشخصَ الذي يقع عليه الاختيار. ولا يعود ذلك إلى أن هؤلاء المديرين لا يعرفون أحداً البتة في المملكة العربية السعودية أو في سائر العالم العربي؛ بل سببه أن مَنْ يعرفونه من الآخرين [عدا سليمان] إما موظفون حكوميون، أو متلبِّسون بما قد يشوب سمعتَهم، أو منتمون إلى الأسر الحاكمة التي لا يمكن لأفرادها، في الغرب، أن يشاركوا في عمل المؤسسات إلا بقَدْرٍ محدود.

وصار سليمان في منتصف الستينيات عضواً في المجلس الاستشاري العالمي لبنك SRI International في مينلو بارك في كاليفورنيا، وفي مجلس إدارة المؤتمر في نيويورك Conference board of New York وقد أسست هاتان المنظمتان التجاريتان اللتان تَهتمان بالإدارة والاقتصاد المؤتمرَ الصناعي العالمي الذي كان يشارك فيه عدد من المديرين العامين لكثير من الشركات والبنوك من أنحاء العالم. ويُعقد هذا المؤتمر مرة كلَّ أربع سنوات، وتعقد اجتماعاته في سان فرانسيسكو دائما. وقد حضر سليمان اجتماع هذا المؤتمر لأول مرة في سنة ١٩٦٥ كما حضره سبع مرات في السنوات الثماني والعشرين التالية. وفي سنة ١٩٨٥ كان الرئيسَ غيرَ الأمريكي للمؤتمر.

ومن المؤسسات الأمريكية الأخرى التي شهدت بعض النشاط المبكر لسليمان مركزُ الدراسات الاستراتيجية والدولية في العاصمة الأمريكية واشنطن، حيث عمل عضوًا في اللجنة الاستشارية لهذا المركز من ١٩٧٧ إلى ١٩٩٥. وقد تعرَّف في هذا المركز لأول مرة على الدكتور هنري كيسنجر الذي كان يتولى رئاسته. كما كان كيسنجر يرأس مجلس الإدارة في اللجنة الاستشارية الدولية لشركة التأمين الكبرى المعروفة باسم: "المجموعة الأمريكية الدولية". وقد عمل سليمان عضوًا في مجلس إدارة هذه المجموعة من ١٩٨٢ إلى بداية سنة ٢٠٠٠، وكان يحرص على حضور اجتماعاتها التي كانت تُعقَد مرتين في السنة في نيويورك. ويقول سليمان إنه كثيرًا ما كان يستمتع بالنقاش الحيوي -الذي كان يَغلب عليه التهذيب وإن كان حادًّا- مع كيسنجر، ويتعلق بالسياسات الأمريكية في الشرق الأوسط غالبا. كما عمل من سنة ١٩٧٩ إلى ١٩٩٠عضوًا في المجلس الاستشاري العالمي لبنك جي. بي. مورجان J.P Morgan الذي كان يتركز النقاش فيه على بعض الدول أو بعض المناطق المحددة في العالم أو على قضايا أمريكية أو عالمية عامة مهمة للبنك.

ووَسَّع سليمان من نشاطه ليَشمل المؤسسات التعليمية كذلك. فقد عمل عضوًا في مجلس جامعة روكفلر في نيويورك

سنة ١٩٧٤. وعَمل محاضِرًا مُقيمًا في جامعة إنديانا سنة ١٩٧٥، وأصبح عضوًا في السنة التالية في "منتدى التجارة الدولية" في تلك الجامعة. وانتُخب في سنة ١٩٧٩ عضوًا في مجلس أمناء الجامعة الأمريكية في بيروت، الذي كان مسجَّلاً في الولايات المتحدة وتوجد مكاتبه في نيويورك. ومع أنه تخلص من معظم هذه النشاطات في الثمانينيات إلا أن مجموعته لا تزال تحتفظ بعلاقاتها مع المؤسسات الثلاث كلها. فقد أسَّست مؤخرًا منحةً للدراسات العليا في تخصص التجارة الدولية في كلية كيلي للاقتصاد في جامعة إنديانا، حيث حصلت اثنتان من بنات سليمان، حذام ولبنى، على درجة الماجستير في الاقتصاد. والغرض من هذه المنحة أن تقدِّم حَفْزًا ودعمًا ماليَّيْن للطلاب السعوديين الذين يتخصّصون في الاقتصاد.

وكان أكثرُ نشاطاته الخارجية استهلاكًا لوقته منتدى "حوار رجال الأعمال" وهو منتدى تابع للجنة الاقتصادية الأمريكية - السعودية المشتركة. وقد أُسست هذه اللجنة في سنة ١٩٧٤ لمساعدة المملكة العربية السعودية في الاستفادة من الخبرة الاقتصادية والإدارية الأمريكية وفي التعامل مع القضايا الثنائية بين البلدين مثل شراء المملكة لسندات الخزينة الأمريكية. وأسس هذا المنتدى في سنة ١٩٨٠، وكان ذلك، في جزء منه، باقتراح من سليمان، والغرضُ منه إشراكُ القطاع الخاص في

البلدين في هذه القضايا. واستطاع سليمان من خلاله التعرفَ على شخصين أصبحا فيما بعد وزيرين للخارجية الأمريكية. فقد كان جورج شولتز الرئيس الأمريكي المشارِكَ لسليمان في رئاسة المنتدى في أوائل الثمانينيات، وكان حينذاك نائبَ رئيسِ شركة بكتل، وانتقل من ثَمّ ليصبح وزيرًا للخارجية في عهد الرئيس ريجان في سنة ١٩٨٢. وفي ذلك الوقت نفسه كان جيمس بيكر بحكم منصبه وزيرًا للخزانة في عهد الرئيس ريجان رئيسًا للجانب الأمريكي في اللجنة المشتركة. ثم أصبح وزيرًا للخارجية في عهد الرئيس جورج بوش. وكان سليمان يكتب على فترات منتظمة إلى شولتز وبيكر كليهما يحضهما على انتهاج سياسة أكثر توازنًا بخصوص الصراع العربي الإسرائيلي.

ولم يكن تقديرُ زملاءِ سليمان الأمريكيين له مبنيًّا على ما كان يُسْديه لهم من نصائح بخصوص الأعمال في المملكة العربية السعودية فحسب (وإن كان هذا جزءًا من وظيفة منتدى حوار رجال الأعمال)، بل لمعرفته بالشرق الأوسط وطريقته الموضوعية في تقديم وجهات نظره بخصوص هذه المنطقة. فلم يكن يُطلق التصريحات التي تشبه أن تكون رسمية أو يلقي تلك الخطب المتحفِّظة المتخاذِلة كليّا، التي تعوَّد العربُ كلهم تقريبًا على إلقائها حين يُدعَون للحديث في الاجتماعات الدولية. ومع ذلك لم يكن يتحدث كثيرا. ويَجِده زملاؤه حسنَ الإصغاء دائما.

وكثيرًا ما كان يكتفي بإعطاء تلخيص مختصر في نهاية الاجتماع لأهم القضايا التي نوقشت، أو يقتصر على إلقاء سؤال ذي علاقة وثيقة بها. وكان كثيرًا ما يقول: "من الأمور التي تحيرني التساؤلُ عن إن كانت الولايات المتحدة تَعي نتائجَ السياسة التي تنتهجها في لبنان وفلسطين وإسرائيل ومصر والخليج؟. وهل تظن أن هذه السياسة ستساعدها في تحقيق أهدافها المتمثلة في مكافحة الحركات الإسلامية، أو الحد من التوجهات المتطرفة، أو مساعدة الحكومات العربية المعتدلة، أو جعل الرأي العام العربي أقل عداء للغرب؟" وكان أكثر ما يروق له في تلك المناسبات كلها أن يجلس إلى زملائه بعد انتهاء الاجتماعات الرسمية ويتكلم على سجيته.

وكان في نشاطاته تلك يستجيب من جانبٍ لشعوره بالواجب نحو العمل في عضوية بعض تلك المجالس. فقد كان يشعر بوجوب أن يكون من بين الأعضاء في تلك المجالس شخص له دراية بشؤون الشرق الأوسط إضافة إلى وجوب أن يتاح للعالم العربي فرصة التعبير عن وجهة نظره. وكان يرى في الوقت نفسه أن عمله ذاك يُكسِبه معرفةً جديدة وأصدقاء جدد. فقد كان هدفه منذ أول رحلة قام بها إلى أمريكا تأسيس بعض العلاقات مع الأشخاص المهمين. وليس لهذه السياسة صلة بأية مزايا اجتماعية؛ ذلك أنه لم يكن يتطلع أبدًا إلى الشهرة خارجَ

أوساط رجال الأعمال، ناهيك عن الرغبة في أن يتمكن الناسُ من التعرف عليه حين يسير في الشارع أو أن يكون موضوعًا للقيل والقال في الصحف. أما الباعثُ على ذلك فشعورُه بأن هذا هو الشيء المنطقي الذي ينبغي عليه أن يَفعَلَه. ولكونه ينتمي إلى بلد لا يَعرف الناسُ في الولايات المتحدة عنه شيئًا وله ثقافته المختلفة كليًا، كان سليمان يَحرِص دائمًا على أن تكون تصرفاتُه لائقة، وأن يُنظَر إليه باهتمام ويُقبَل في أمريكا - وكانت معرفة الناس المهمِّين جزءًا من هذا. كما كان يشعر بأن هذه التصرفات سوف تساعده في المدى القريب أو البعيد في أعماله التجارية. وكان يؤمن بما يسميه "التشبيك" networking قبل أن تكتسب هذه الكلمة معناها المعاصر.

وقد أثارت نشاطات سليمان إعجابَ المؤسسات - الاقتصادية والسياسية- في أمريكا وبريطانيا. وهو ما جعل أصدقاءه في الولايات المتحدة يَدْعونه للاشتراك في عضوية بعض النوادي المهمة جدا؛ وكان سعيدًا على وجه الخصوص بالدعوة التي وجهها له صديقه ميرون دوبين، أحد مديري شركة ترانزأمريكا، لعضوية نادي بوهيميان. ويقيم هذا النادي منتجعًا صيفيًا مشهورا، هو بوهيميان جروف، لمدة أسبوعين خلال شهر يوليو في منطقة النهر الروسي شمال سان فرانسيسكو. ويَحضر أعضاءُ النادي هذا المنتجعَ لقضاء الإجازة الأسبوعية،

أو لقضاء أيام قليلة أو لقضاء الأسبوعين كاملين إن كان لديهم متَّسع من الوقت، وهناك يمكنهم الحديث عن أي موضوع يرغبون فيه، باستثناء قضايا التجارة (وهو استثناء رسمي) من غير أن يكونوا تحت ضغط الوقت.

أما في بريطانيا فقد بدأ تقديرُه فيها بصورة أكثر تقليدية. إذ لحظتْ وزارتا الخارجية والتجارة العملَ الذي قام به سليمان للمساعدة في زيادة الصادرات البريطانية إلى المملكة العربية السعودية، خصوصًا حين كان رئيسًا للغرفة التجارية الصناعية في الرياض فيما بين ١٩٨١ و١٩٨٩. كما نُظر إليه أيضًا على أنه رئيس قوي ومؤثِّر للبنك السعودي البريطاني فيما بين ١٩٧٨ و١٩٨٩. وفي سنة ١٩٨٧ منحتْه ملكةُ بريطانيا وسامَ فارس.



وفي سنة ١٩٨٠ انضم سليمان إلى عضوية مجلس إدارة شركة موبيل للبترول. وكان هذا المنصب أهمَّ الوظائف التي شَغَلَها وأكثرَها بروزا، لكنها لم تُثمر شيئا.

وقد شعر سليمان حين رُشِّح لهذه العضوية بشيء من الفخر. ذلك أنه يعلم أنه إن قَبِل به فسيكون أولَ عضو غيرَ أمريكي في مجلس إدارة هذه الشركة وأنه أول سعودي يتبوأ مقعَدًا في مجلس إدارة أية شركة أمريكية كبرى. ومن جهة أخرى،

كان يَعلم أن مجلس الإدارة يَعقِد أحد عشر اجتماعًا في السنة ويُتوقَّع منه أن يَحضر ثمانية منها في الأقل، وهو ما يستهلك جزءًا كبيرًا من وقته. واستشار بعض أصدقائه العرب، وحضَّه هؤلاء على القبول لأن هذا المنصب سيكون "رفيعًا"، في نظرهم.

ولما انضم إلى عضوية المجلس سارت الأمور بشكل ممتاز بينه وبين رئيس هذا المجلس، رالي وارنر، الذي كان يُوصف عالميًا بأنه رجل "غايةً في التهذيب"، بتعبير أحد أعضاء المجلس، لكن سليمان لم يكن على علاقة سعيدة برئيس الشركة، بيل تافولاريس، الذي لم يكن من السهل العمل معه. فقد كان يَنظر إلى سليمان على أنه شخص يمكن أن يبذل النصح حين يطلب منه ويمكن له أحيانًا أن يُساعِد الشركةَ في نشاطها في المملكة العربية السعودية، لكنه لا يُتوقع منه أن يعارِض أفكار الرئيس الثابتة عن الكيفية الواجب اتباعها في كيفية عمل الشركة في المملكة. ولم يكن سليمان يتفق، أخلاقيًا أو عمليًا، مع أسلوب تافولاريس الذي يتصف بشيء من الاستغلال. وكما قال لي: "إن المسألة لا تكمن في رغبة تافولاريس في استغلالي وسيطًا يستخدمه للتأثير. ذلك أن هناك آخرين يمكن أن يستخدمهم لهذا الغرض. أما المشكلة الحقيقية معه فتكمن في أنه كان يحاول أن يمرِّر عبر مجلس الإدارة سياسات لم تكن صحيحة في نظري، ولهذا كنت أعارضها". وزاد العلاقات بينهما سوءًا

تأييدُ سليمان للدكتورة إلينور شيلدون، التي كانت عضوًا في مجلس الإدارة ورئيسًا للجنة الشؤون العامة، حين ضمَّنت تقريرها توصية مفادها أنه يجب على الشركة ألا تدفع الأجور القانونية التي تَحمَّلها تافولاريس بسبب قضية رفَعها ضد جريدة واشنطن بوست.

وفي سنة ١٩٨٣ ترك سليمان عضوية مجلس إدارة هذه الشركة. ولم يكن سبب ذلك خصام أو مواجهة. لكن فرصة خروجه سنحت، كما يروي عزيز سرياني، رئيسُ مجموعة العليان، حين انضمَّ سليمان إلى مجلس إدارة شركة أوكسيدنتال بتروليوم، التي كانت شركةُ كمبترول أحدَ المستثمرين المهمِّين فيها. وعندها أبدى سليمانُ رغبتَه في التخلي عن عضوية مجلس الإدارة في شركة موبيل متعلِّلا بأنه مع أن شركة أوكسيدنتال أصغر حجمًا بكثير من موبيل إلا أن هناك احتمالاً لوجود شيء من التضارب بين المصالح، ثم استُجيب لرغبته. وعندها شعر بأنه تخفَّف من عبء ثقيل. وهو لم يكن سعيدًا بذلك العمل، إضافة إلى أنه كان يستغرق جُلَّ وقته. وكما قال: "بصرف النظر عن المحاولات التي كنت أبذلها للتَّحكم في وقتي إلا أنني كنت أشعر دائمًا أن اجتماعات موبيل تستهلك أسبوعًا من كل شهر - وهو وقت طويل جدا".



وأصبح بعد أربع سنوات من تركه لشركة موبيل عضوًا في مجلس إدارة معهد الاقتصاد الدولي في العاصمة الأمريكية واشنطن. وكانت تجربته في هذا المعهد أكثر إسعادًا وإثراء. فقد كان يعرف مدير المعهد فْرِيدْ بيرجستين، منذ أواخر السبعينيات، أثناء المباحثات الحثيثة لتأسيس منتدى حوار رجال الأعمال الذي كان يُخطَّط له أن يَعمل بشكل متوازٍ مع اللجنة الاقتصادية الأمريكية السعودية المشتركة. وكان بيرجستين حينها نائبًا للوزير في وزارة الخزانة الأمريكية. وقد جدد بيرجستين معرفتَه بسليمان في أوائل الثمانينيات، وفي سنة ١٩٨٧ دعاه للعمل عضوًا في مجلس إدارة هذا المعهد الذي كان أكثرُ أعضاء مجلس إدارته من وزراء المالية الأمريكية السابقين، ومن المحافظين السابقين للبنك المركزي الأمريكي، ومن رؤساء الشركات الأمريكية الكبرى. وناسب العملُ في المعهد سليمانَ إلى حد بعيد. فقد كان عمل المعهد موجَّهًا لتفهُّم التطورات التي يمر بها الاقتصاد الدولي ومحاولة التنبؤ بالمشكلات التي ستنشأ عنها. وكانت أمانة المعهد تعمل في إنجاز الدراسات التفصيلية للقضايا المطروحة ثم تَنشُر نتائج هذه الدراسات وتوزِّعها من ثَم على البنوك والحكومات ومراكز الأبحاث المالية الدولية. وكان المعهد يموِّل منحةً تتكفل بنفقات أستاذ جامعي لدراسة قضايا التجارة والاستثمار.

وفي سنة ١٩٩٥، حين كان مجلس الإدارة يناقش النظام البنكي الدولي، اقترح سليمان أنه ينبغي أن تُخصَّص منحةٌ ثانية لدراسة هذا الموضوع في المعهد. وقَدَّم نصف مليون دولار مساهمة منه في هذه المنحة التي يَصل المبلغُ اللازم لتأسيس منحة من نوعها مليونين ونصف أو ثلاثة ملايين دولار في العادة - كما وعد بأنه سوف يتبرع بالمزيد إذا ما وُوفِق على الفكرة وأسهَمت بعضُ البنوك الأخرى فيها. ثم ووفق على الفكرة وأسهم سليمان وبعض البنوك فيها. واقترح بيرجستين أنه ينبغي أن تسمى هذه المنحة باسم سليمان، لكن سليمان قال إنه يفضِّل أن تسمى باسم صديقه السير دينيس ويذرستون الذي تقاعد مؤخرًا من رئاسة بنك مورجان J.P Morgan. ثم رُشِّح موريس جولدستين لهذه المنحة، وكان يَعمل نائبًا للرئيس لشؤون الأبحاث في صندوق النقد الدولي وله اهتمام خاص بالقضايا التي تؤثِّر في الأسواق المالية الناشئة.

وكان هذا التوقيت موفقا. فقد كتب جولدستين دراسة بعنوان "الحُجَّة لإيجاد نظامٍ معياريٍّ دولي للبنوك" The Case for an International Banking Standard، ونشرها المعهد في أبريل سنة ١٩٩٧. وتَقتَرح الدراسةُ أنه يجب على البنوك في الدول كلها -وفي تلك الدول التي ترغب في التقيُّد بهذا المعيار، في الأقل- أن تتماشى لا مع منظومة من النِّسَب بين رأس المال

والإقراض (وهي النسب المتعارف عليها والمعروفة بنِسَب كوك Cooke Ratios) وحسْب، بل يجب كذلك أن تتماشى مع المعايير التي تُنظِّم أمورًا مثل: الإقراض "من الداخل"؛ والإقراض "القَسْري" (وذلك حين تُرغِم الحكوماتُ البنوكَ على تمويل مشاريع هذه الحكومات)؛ والشفافية المالية؛ والقواعد المعيارية للمحاسبة؛ واستقلال المراقبين على البنوك؛ وكفاية رأس المال.

وبعد شهور قليلة من نشر دراسة جولدستين تفجرت في تايلاند أولُ الأزمات البنكية والاقتصادية في الشرق الأقصى. فقد أَصدَرت البنوكُ ومؤسسات الإقراض الأخرى في تايلاند والدول المجاورة كميةً ضخمة من السندات والوسائل الأخرى قصيرة الأمد، وهي التي اشترتها صناديق التقاعد وشركات التأمين والصناديق التعاونية والمستثمرون الآخرون من دول العالم الصناعي الذين كانوا يسعون من وراء هذا الشراء إلى جني أرباح أعلى من تلك التي يحصلون عليها في بلدانهم. كما ضخَّ أولئك المستثمرون أنفسُهم أموالَهم في شراء أسهم الشرق الأقصى -أي في أسهم الشركات التي بدا أنها تُمثِّل أسرع جزءٍ من الإنتاج الصناعي العالمي نموّا وهو ما جعلها تنمو بوتيرة تَفوق سرعةَ نموِّ الشركات في الغرب. وبمجرد أن بدأ المستثمرون يفقدون ثقتهم في تلك المنطقة- وكان ذلك في البداية نتيجة لهروب هؤلاء المستثمرين عند ظهور إشارات

الضعف في الأنظمة المصرفية لتلك المنطقة - أخذوا يتسابقون في بيع ما يملكونه، وهو ما تسبب في حدوث أزمات متزامنة في العملة والبنوك وأسواق الأسهم.

ولم تكن دراسة جولدستين الوحيدةَ التي عَرضَت للطرق التي يمكن بها تجنُّب وقوع مثل هذه الأزمات. إذ كان هناك دراستان أخريان نُشِرتا في سنة ١٩٩٧: وصدرت الدراستان عن لجنة بازل لمراقبة عمليات البنوك، التي كانت تعمل بشكل وثيق مع بنك المقاصّات الدولي Bank of International Settlements، ومع لجنة "نُواب الدول العشر" G-10، التي تتألف من نواب وزراء المالية ومحافظي البنوك المركزية في مجموعة الدول الصناعية الأكثر ثراء. لكن دراسة جولدستين هي التي لفتت الانتباه أكثر من غيرها. وفي يونيو ١٩٩٧ صرح ستانلي فيشر، نائب مدير الإدارة في صندوق النقد الدولي، للمجلة الاقتصادية المتخصصة بشؤون البنوك الأوروبية Euromoney أن لجنة بازل ترى أن "المعايير البنكية التي تصلح للتطبيق على الدول الصناعية وعلى غيرها ربما تحتاج إلى عشر سنوات تقريبًا لتطويرها وإقرارها"، وأرجع الفضل لجولدستين في "استنفار المؤسسات، التي يَصعُب استنفارُها، بسرعة غير معهودة من قبْل". وكان تطبيق المعايير البنكية العالمية أبرز الموضوعات التي نوقشت في اجتماعات صندوق النقد الدولي التي عُقِدت في

هونج كونج في شهر سبتمبر. وكان هناك بعض التنافس بين صندوق النقد الدولي وبنك المقاصات الدولي وبعض الهيئات الأخرى بشأن الهيئة التي يجب تكليفها بتنفيذ القواعد الجديدة. وكان التوجُّه الغالب أنه يجب في الوقت الراهن إيجاد منظومةٍ من القواعد البنكية أو المعايير التي يجب الاتفاق عليها، وأن تقوم البلدان منفردةً بالإعلان عن تبنيها لها. وتقوم الهيئة المكلَّفة بذلك، من ثَمَّ، بمراقبة الكيفية التي تنفذ بها البلدان المختلفة تلك القواعد ثم تُبلِّغ الأسواق العالمية، عن طريق نشر تقارير عن هذا الشأن. وستقوم الأسواق بتقدير أسعار ديون هذه البلدان اعتمادًا على تنفيذها لتلك القواعد.



وكان يُطلَب من سليمان في بعض الأحيان أن يقوم ببعض أنواع الوساطة بين المملكة العربية السعودية وأصدقائه الأمريكيين. ويروي كارل مولير، أحد مديري بنكرز ترست، وهو الذي ساعَد سليمان خلال المشكلات التي حدثت بينه وبين سيتي بنك في أواخر الستينيات، قصةَ معروفٍ يَفوق تلك المساعدة بكثير أسداه له سليمان بعد عشر سنوات.

ففي تلك الفترة، أي سنة ١٩٧٧ حين عاد مولير إلى العمل في بنكرز ترست بعد انتقاله من بنك لوب رودز، كان بنكرز ترست يمرُّ بسنوات صعبة. فقد عانى بشكل سيئ من الانكشاف

البالغ للأسواق العقارية، وانخفضت أرباحه، وحُذف اسمُه من قائمة البنوك التي يمكن أن تشتري منها مؤسسةُ النقد العربي السعودي السنداتِ الحكومية الأمريكية. وحدث ذلك في الفترة التي شَهِدت أضخمَ فائض نقدي في المملكة، حين كانت مؤسسة النقد العربي السعودي تمثل قوة يُحسَب حسابها. وكانت البنوك في العالم أجمع ترغب في التعامل معها، وهو ما جعل محافظ المؤسسة عند نقطة معينة يلجأ إلى الاجتماع بممثلي البنوك الصغيرة الذين جاءوا إلى المملكة في مجموعات تضم كل واحدة منها ثلاثة بنوك. وكان أولُ سؤالٍ وجَّهه رئيسُ بنكرز ترست إلى مولير حين التحق بالعمل فيه يتَّصل بما إن كان يَعرف أحدًا يمكن له أن يساعد البنك بإعادته إلى قائمة مؤسسة النقد العربي السعودي. وكان أولُ اسم خَطَر له اسمَ سليمان، فاتصل به ورجاه أن يَكتب خطابَ توصية بهذا الشأن للمؤسسة. فأجابه سليمان بأن هذه ليست الطريقة المألوفة التي تَسير بها الأمور في المملكة العربية السعودية، ثم أضاف أنه "سيفكِّر في الطريقة الملائمة لمساعدته" حين يزور مولير المملكة في المرة القادمة.

وفي أوائل سنة ١٩٧٨ زار مولير الرياض ووعده سليمان بأنه سوف يدعو للعشاء معه "عددًا من الأشخاص". وحين وصل إلى المطار كان في استقباله مدير الفرع الخارجي لبنكرز ترست

في البحرين، الذي أبلغه بأنباء غير مشجعة مفادها أن رئيس بنك أمريكا Bank of America، وكان أكبر بنك في العالم حينذاك، موجود في الرياض وأنه أقام حفلَ عشاء دعا إليه "رجال الأعمال السعوديين كلهم". وعندها شعر موليز بشيء من اليأس، لكنه حين دخل منزل سليمان وَجَد ثلاثةَ ضيوف آخرين، هم: محمد أبا الخيل، وزير المالية؛ وعبد العزيز القريشي، محافظ مؤسسة النقد العربي السعودي؛ ونائبه خالد القصيبي. ولم ينته الحفل إلا وكان موليز قد حصل على موعد لمقابلة محافظ مؤسسة النقد صباح الغد.

وحين اجتمع موليز صباح الغد بمحافظ المؤسسة بادر بتقديم تقرير عن الوضع المالي للبنك وعن قدراته. فتناول القريشيُّ التقريرَ وقال له: "سوف أعطي هذا التقرير لمحلِّلينا الماليِّين وأفترض أنهم لن يجدوا فيه أية مشكلة. لكن يجب عليَّ إبلاغُك أن سليمان نصحنا بأنه ينبغي لنا أن نتعامل معك. ذلك أنه يعرف عن بنكرز ترست أكثر مما يمكن لي أو لموظفي المؤسسة أن نعرفه، لهذا فقد وجَّهتُ المسؤولين في المؤسسة بأن يعيدوا بنكك إلى القائمة".

ومما قاله لي موليز، حين كان يروي لي هذه القصة: "لقد كدت أسقط من على الكرسي الذي كنت أجلس عليه، وقد فاجأ هذا الإجراء زملائي في البنك في نيويورك. إذ لم يكونوا

يتوقعون أن الأمور ستتم بهذه السرعة. وكان وضعُ بنكرز ترست على القائمة مرة أخرى مهمًا جدًا للبنك - فهو يعادل مبلغًا بعشرات الملايين لنا. ولقد كانت فَجْوةً حقيقة ألا يكون لنا علاقة بمؤسسة النقد العربي السعودي. إذ ليس الأمر مقصورًا على فَقْدنا عميلا، بل يعني كذلك عدم وجود صلة لنا بفصيلة من فصائل الغوريلا يبلغ وزنها ٧٠٠ رطل تتجول في السوق (ويعني بهذا التمثيل لقوة الاقتصاد السعودي ...) وتذكِّرني هذه القصة بقصة رجل اقترب من الثري الفرنسي بارون دي روتشيلد في القرن الماضي ليطلب منه إقراضَه بعضَ المال. فأجابه البارون: ""لا"، وذلك لأسباب عديدة كلُّها جيد ـ"، لكنْ يمكنني مساعدتك بأن أعبُر صالةَ السوق المالية وأنا واضع يدي على كتفك". وأشعر أن هذا ما فعله سليمان لي".



وقد ظل سليمان، طوال إقامته في أمريكا وبريطانيا، واعيًا بانتمائه السعودي والعربي، وكان يُزعجه، بالقدر الذي كان يُزعج العربَ الآخرين، في أمريكا على وجه الخصوص، الانحيازُ الواضح في أكثر الهيئات الحكومية والإعلام إلى إسرائيل. وكان يرى أن من واجبه في مجالس الإدارة واللجان كلها التي كان عضوًا فيها الدفاع عن أمته، وحين يُسيء أحدُ أعضاء تلك الهيئات إليها كان سليمان يتدخل على الدوام ليصحح له أو لها مفاهيمَه.

كما كتب سليمان عددًا من المقالات التي نشرت في بعض الصحف والمجلات. فإذا بدا له رأيٌ وجيه في قضية معينة ووجد أن مطبوعة مّا يمكن أن ترحِّب بمقال يكتبه عنها يطلب من أحد موظفيه أن يجلس إليه ساعةً تقريبًا لكي يَشرَح له ما يَفكر به. وبعدها يكتب هذا الموظفُ المقالَ، ثم يناقشه سليمان مع موظفيه الآخرين. وبعد ذلك يَأمر بإرساله إلى تلك الجريدة أو المجلة. وحقق نجاحًا كبيرًا في قبول الصحف والمجلات نشر المقالات التي كتبها.

وكتب عددًا من المقالات عن المملكة العربية السعودية وعن منظمة الأوبك في مجلة فورتشن في سنة ١٩٧٩، وفي مجلة واشنطن كوارترلي التي يصدرها مركز الدراسات الاستراتيجية والدولية، في خريف سنة ١٩٨٣. وفي نوفمبر ١٩٩٣ نشر مقالاً طويلاً بعنوان: "No statehood, No Lasting Peace استحالة السلام الدائم في غياب دولة (فلسطينية)"، ونشرتْه جريدة وول ستريت جورنال.

وأتْبع هذا المقال في أغسطس ١٩٩٧ بمقال عنوانه: "A Chorus for Statehood الإجماع على إنشاء دولة (فلسطينية)"، ونُشرِ في زاوية: "Personal View وجهة نظر"، في صفحة الرأي في جريدة فاينانشل تايمز. وبدأ هذا المقال بملاحظة مفادها أن مادلين أولبرايت وزيرة الخارجية الأمريكية

كانت تحاول إحياء عملية السلام وهو ما جعلها تدعو الإسرائيليين والفلسطينيين إلى تأكيد تعهداتهم بهذه العملية. ويقول سليمان "إن هذا أمر جيد"، لكنَّ هناك حدودًا لما يمكن أن نتوقعه من هذه الشراكة غير المتكافئة. ذلك أننا نتوقع أن تقوم السلطة الفلسطينية "بتقديم الخدمات الاجتماعية للفلسطينيين، وتشييد البنية التحتية، وتطوير المؤسسات المدنية، وتطوير الاقتصاد... وتعقُّب الإرهابيين... لكنها لا تُمكَّن من حيازة الوسائل التي تستطيع بها تنفيذ هذا كله". ومهما كان الإرهاب السياسي مستهجَنًا فَلَه أسبابُه العميقة. فهو لم يأت من فراغ. ذلك أن أسبابه تنبُع من ثلاثة عقود من الاحتلال حاولت إسرائيل خلالها حرمانَ الفلسطينيين من حرياتهم وحقهم في الحياة.

"وارتكبت حكومةُ إسرائيل منذ سنة ١٩٦٧ الجرائم التالية في فلسطين: فقد قتلت أكثر من ٢٠٠٠ من الفلسطينيين العُزَّل؛ وجرحت أكثر من ٣٥٠٠٠٠ منهم وهؤلاء بحاجة إلى العناية الطبية؛ وصادرت أراضيهم؛ وجرفت أكثر من ٢٥٠٠٠٠ شجرة؛ كما فقد الفلسطينيون كل حقوقهم المائية تقريبا؛ وهدمت ١٩٠٠٠ بيتٍ في غزة خلال السبعينيات؛ وطَردت أكثر من ٧٠٠٠٠٠ فلسطينيّ؛ بالإضافة إلى عدد لا يحصى من حالات التعذيب الموثَّقة، وأشكالِ الإيذاء، وقَدْرٍ لا حدَّ له من الإهانات". ويضيف

سليمان، "وقد انخفض الدخل القومي في مناطق السلطة الفلسطينية الآن بنسبة ٣٨ ٪ منذ إنشائها في سنة ١٩٩٤، كما ارتفعت نسبة البطالة ارتفاعًا حادا، وانخفض الدخل الفردي إلى أقل من ١٠٠٠ دولار في السنة. وكان هذا كله نتيجة لإغلاق إسرائيل المتكرر للطرُق، وحصارها للمدنيين وتجميدها ملايين الدولارات من أموال السلطة الفلسطينية. ولا تستطيع السلطة الفلسطينية أن تتحكم إلا بقدر ضئيل في مستقبل مواطنيها. ولا يُسمَح لها ولا لمواطنيها بالتمتع بأي قدر من الكرامة".

ولكي يحقق الفلسطينيون هذه الكرامة، كما يَستنتج سليمان، يجب أن يتاح لهم إعلان استقلالهم في نهاية المطاف. فهناك "إجماع متزايد" على وجوب قيام الدولة الفلسطينية، لا في العالم العربي وحده بل في الاتحاد الأوروبي والدول الآسيوية والولايات المتحدة، ولدى الليبراليين في إسرائيل كذلك. ولقد حان الوقت لأن تَقبَل الأطرافُ كلُّها بإقامة الدولة الفلسطينية، ويجب ألا تُترك الأمور "لمحادثات الوضع النهائي". فإذا حصل الفلسطينيون على دولتهم فسوف يتمتعون "بالحرية والمسؤولية"، وهذا ما يمثل جوازًا لعبورهم "للكرامة ومستوى الحياة اللائق".

ومما يلفت النظر أن قليلاً من العرب، فيما عدا الصحفيين منهم، يكتبون مقالات من هذا النوع، أو يُسهمون في

الحوار السياسي في الدول الغربية بأية وسيلة أخرى. ذلك أنهم لم يتعودوا على الحوار العلني؛ ويجدونه نقيضًا للوقار، ويَقَعون فريسةً للخجل إذا هاجم أحدٌ يتبنى وجهةَ نظر مغايرة وجهاتِ نظرهم أو اختلف معهم فيها. كما يتخوفون من الظهور كأنهم يقومون بالوظيفة التي ينبغي أن تقوم بها حكوماتهم. وحين تُناقِشهم في الكيفية التي يمكن بها الحصول على تأييد غربي أكبر للفلسطينيين فكثيرًا ما تسمعهم يقولون إنه ينبغي لهم أن "يستعينوا بشركات علاقات عامة ممتازة".

أما سليمان فهو أحد القلائل الذين اكتشفوا أنه لا بديل عن أن ينخرط الأفراد أنفسُهم في الحوار عبر أجهزة الإعلام للتعبير عن وجهة النظر العربية. ويحتاج هذا الأمر إلى قدر من الشجاعة، لكن هذا هو ما يتوقعه الناس في المجتمعات الغربية، حيث تتسم السياسة بكونها موضوعاً خِلافياً.

الفصل الحادي عشر:

وول ستريت، ولندن، وزيورخ

بدأ سليمان ومديرو شركاته القياديون، في أواخر السبعينيات، ينظرون إلى عمليات الشرق الأوسط على أنها منفصلة انفصالاً تامًا عن العملياتِ في خارجه. وكان لهاتين المجموعتين من الشركات آنذاك إدارتان مختلفتان؛ كما كانتا مستقلتين إحداهما عن الأخرى ماليًا. وهو ما ظلَّتا عليه إلى الآن.

أما الآن فتُدير شركةُ العليان للاستثمارات في أثينا (انظر المخطط) مجموعةَ الشركات العاملة في الشرق الأوسط والشركات العاملة في الخارج على حد سواء. ولهذه الشركة وظائف عدَّة: فهي تدير العلاقات البنكية للمجموعة، وتدير أعمالَها المتعلقةَ بصرف العملات الأجنبية، واستثماراتِها في الأوراق المالية ذات العائد الثابت والمشتق؛ كما تَعمل بوصفها محفظةً مركزية للعمليات العالمية، حيث تُموِّل الاستثمارات التي تُنجَز عبْر مكتبيْ نيويورك ولندن؛ وتقوم بإقراض أي جزء من أجزاء المجموعة في أوقات الحاجة.

شركات العليان ١٩٩٩ (التخطيط مبسط ولا يشمل الشركات كلها)

شركة العليان للاستثمارات

وهي مسجلة في ليختنشتاين، ومكاتبها في أثينا، وتملكها أسرة العليان، ويراس مجلس إدارتها سليمان العليان، ومديرها هو عزيز سرياني، وأعضاء مجلس إدارتها هم أسرة العليان وأكرم حجازي، وتعمل بصفتها شركة مالكة للمجموعة، وممولاً مركزياً ومركزاً للسندات ذات العوائد الثابتة، والأسهم المشتقة وصرف العملات.

شركة العليان المالية

وهي الشركة القابضة لعمليات الشرق الأوسط كلها

شركة العليان السعودية القابضة

تمتلك العمليات التجارية والتوزيعية، وخدمات الشركات وتصنيع المنتجات الاستهلاكية، وتضوي تحتها الشركات التالية:

- شركة المقاولات العامة - وتوزع الشاحنات، والمولدات، والأدوات التي تستخدم في الحفر وتسوية الأرض.
- الشركة العربية للتجهيزات المكتبية، وشركة الاتصالات ABM - وتوشيبا ولوازم المكاتب الأخرى.
- الشركة السعودية لتوكيلات زيروكس.
- شركة التجارة العمومية - وكالات المنتجات الاستهلاكية، ومنها منتجات جاكوب سوكارد وبعض منتجات نستلة.
- شركة كوكاكولا السعودية لتعبئة المرطبات ٤٠٪.
- العليان - كمبرلي - كلارك (السعودية والبحرين) ٥١٪، وتمتلك مصانع الورق، وتحويل الورق إلى مناديل وما يشبهها من المنتجات.
- شركة كولجيت بالموليف العربية ٢٥٪؛ وتصنع بعض المستلزمات الشخصية.
- شركة نابيسكو العربية المحدودة ٢٥٪، وتصنع بعض أنواع البسكويتات والحلويات.
- الشركة العربية للوازم الصحية السعودية، توزع منتجات باكستر، ويو إس للجراحة، وبعض المنتجات الطبية الأخرى.

تدير ما يقرب من عشرين نشاطاً واستثماراً. ويشمل ذلك:

- ■ شركة بكتل السعودية ٦٠٪.
- ■ شركة معدات الحفر والكيميائيات ٥٠٪.
- ■ شركة منتجات الألمونيوم المحدودة ٣٠٪.
- ■ شركة منتجات البلاستيك السعودية ٥٠٪.
- ■ شركة المنتجات الفولاذية المحدودة ٢٥٪.
- ■ شركة تعبئة المياه الصحية (نساح) ٢٦٪.
- ■ الشركة المالية المصرية ٣٣٪.

مؤسسة كمبترول الهلال القابضة وGmbH

وتمتلك هذه الشركات الاستثمارات الدولية في الأسهم equities، وشراء الصفقات الخاصة private placements والعقارات، وهي التي تديرها شركة العليان الأمريكية وشركة العليان الأوروبية المحدودة في نيويورك ولندن.

ولا تُنقل الأموالُ بشكل مطَّرد من شركة العليان للاستثمارات في أثينا إلى شركات مجموعة العليان أو العكس. والمؤكَّد أنه لم يَحدث أيٌّ انتقال للأموال من الشركات العاملة في السعودية إلى الشركات التي تعمل في الخارج؛ فلا تأخذ المجموعةُ الأرباحَ السنوية التي تحقِّقها الشركات العاملة في السعودية وتستثمرها في الخارج، كما يَتخيل غيرُ المطَّلِعين. أما الحالة الوحيدة لانتقال الأموال بين المجموعتين فتلك التي حدثت خلال الركود الاقتصادي الذي مرت به المملكة في أواسط الثمانينيات، وذلك حين ضَخَّت خزينةُ شركة العليان للاستثمارات أكثرَ من ٣٥٠ مليون دولار في الشركات العاملة في السعودية. وكان غرضُها من ذلك تدعيمَ الميزان التجاري لتلك الشركات عن طريق خفض ديونها المحلية وإشعار البنوك التي تتعامل معها هذه الشركات بأنه على الرغم من أنه يجب على هذه الشركات "أن تعتمد على أنفُسها، إلا أن مجموعة العليان سوف تَدعمُها وقتَ الضرورة. وقد استطاعت هذه الشركات في التسعينيات أن تسدد أكثر ديونها. وفي السنوات الأخيرة عملت شركة العليان للاستثمارات أحيانًا في الاستثمار في المملكة من أجل مساعدة الشركات العاملة فيها على تطوير أوجه استثمار جديدة - ذلك مع أن رأس المال الذي استُخدم في تأسيس أكبر عملية للتنويع في التسعينيات، أي مشروع كوكا كولا، جاء من مجموعة الشركات العاملة في السعودية.

ويقضي التخطيط الاستراتيجي لمجلس إدارة شركة العليان للاستثمارات بأن تختلف عملياتُها في الشرق الأوسط عن عملياتها في المناطق الأخرى خارجه، وهو ما يعني أن شركات العليان تقوم باستثماراتها -في المملكة وفي الخليج وفي بلدان شرق البحر الأبيض المتوسط- بوصفها مالكةً لأعمالها وتتحمل مسؤولية إدارتها. وتقوم بهذا في المقام الأول عن طريق تصنيع المنتجات الاستهلاكية وتوزيعها. أما في المشاريع الصناعية الأخرى فتدخل عادة بوصفها شريكًا لآخرين.

أما في أنحاء العالم الأخرى كلِّها فتَعُدّ المجموعةُ نفسَها مستثمِرًا بالأقلية. فهي لا تمتلك الخبرة الكافية التي تجعلها قادرة على تحمُّل المسؤولية الإدارية، لذلك لا تؤسِّس أعمالاً خاصةً بها ولا تشتري أنصبةً في الشركات تجعلها تمثِّل الأغلبية. ومن هنا كان استثمارها يكاد يكون مقصورًا على سوق الأسهم، وإن كانت تمتلك بعض العقارات وبعض الاستثمارات المباشرة الأخرى.

ولا تنشر المجموعة إحصائيات عن مداخيلها، وتمتنع عن إعطاء مثل هذه الإحصائيات بصورة غير رسمية. لكن إحدى الإحصائيات التي نشرتْها عن طيب خاطر تشير إلى أنه منذ ١٩٧٥، حين أنجزتْ تدقيق حسابات المجموعة كلها لأول مرة، نمَت عملياتُ المجموعة بكاملها، في الشرق الأوسط وفي الخارج، بنسبة

مركَّبة مقدارها ٢٣,٤ ٪ سنويا. وقد استمرت بالنمو بهذه النسبة نتيجة للمضاربات الهائلة في أسواق الأسهم في الثمانينيات والتسعينيات. كما كانت تتمتع بالكفاءة في تدبير الضرائب، وبانخفاض مصاريف القروض وبدفْعها قدرًا قليلاً من الأرباح -إذ لا تزيد نسبة ما توزعه منها عن ٣ ٪ تقريبًا- لأسرة العليان.

ويدير عمليات الاستثمار العالمية مكتبان يكاد يكون الواحد منهما صورة مناظِرة للآخر: وهما شركة العليان الأمريكية في نيويورك، وشركة العليان الأوروبية المحدودة في لندن. وتتولى شركة العليان الأمريكية في نيويورك العمل في الأسهم المطروحة للتداول في الولايات المتحدة، والاستثمارات غير المطروحة للتعامل في البورصات، والعقارات. أما شركة العليان الأوروبية في لندن فتتولى العمل في الأسهم والعقارات في بريطانيا وأوروبا، وسَلَّتَي الاستثمارات اليابانية والأسترالية الصغيرتين جدًا. وقد تجنَّبَت المجموعةُ الاستثمارَ في آسيا لأن سليمان ومديري شركاته لم يشعروا قط بأنهم يفهمون طبيعة الاقتصاد في تلك المنطقة إضافةً إلى أنهم لا يعرفون أحدًا هناك. ويَصُدُّ سليمانَ عن الاستثمار في الأسواق الناشئة دائمًا تغيراتُها المفاجئة ونقصُ الشفافية فيها.

ولا تقوم الشركتان في نيويورك ولندن بعملياتهما بالطريقة التي يعمل بها مديرو السلال الاستثمارية بالمعنى التقليدي. فهما لا تنشغلان بالتفكير بقيمتيهما في الأسواق أو بأصناف

الاستثمارات المختلفة، ولا تَطمحان لتحقيق أسعار عالية في الأسواق المالية، وإن كان هذا ما يَحصل في أحيان كثيرة، كما أنهما لا تبيعان أسهم بعض الشركات حين ترتفع أسعارها.

أما ما تنشغلان به، حقيقةً، فهو الاستثمار بعيدُ الأمد في بعض النشاطات التجارية والشركات المحددة التي تشعران بأنهما تعرفانها وتُحبَّانِها. وكما يقول عزيز سرياني، رئيس شركة العليان للاستثمارات: "حين نكتشف أن شركة مّا ملائمة لنا نقول لأنفسنا: "دعنا نضع لنا مَوْطِئ قَدَم"، وإذا ما حققنا ذلك في عدد من الشركات المشابهة، نشعر حينها كأننا أصبحنا من المشتغلين بهذا النوع من العمل التجاري، ولْنقل: العمل البنكي". ويقضي "وضعُ موطئٍ للقدم" أن نشتري حين لا تكون الأسعار عالية جدا، ونبيع قليلاً من الأسهم إذا شعرنا بأن أسعار الأسهم وصلت حدًّا أعلى مما تستحق -وإن كنا لا نبيع منها قدرًا يمكن أن يؤدي إلى خفض الأسعار- ثم نشتري مزيدًا منها حين تنخفض الأسعار انخفاضًا حادًّا. والغرض من هذا الوصولُ إلى متوسطٍ منخفض لأسعار تملُّك هذه الأسهم. كما تعمل المجموعة على الاحتفاظ بما تملكه في شركة معينة ما ظلت مقتنعةً بالقوة الأساسية لهذه الشركة. أما إذا فقدت الثقة بإحدى الشركات الأساسية التي تستثمر فيها -وهو ما لم يحدث إلى الآن- فإنها تبادر إلى الانسحاب منها برفق ورَوِيَّة.

وعند نهاية سنة ١٩٩٧ كانت شركة العليان الأمريكية تدير خمسة وعشرين أو ثلاثين مجموعة من الأسهم. وكان ما يقرب من ٧٠٪ من استثماراتها، مقدَّرةً بالدولار، في تملُّكِ حصصٍ في خَمْسِ شركاتٍ أساسية هي: تشيس مانهاتن، وجي. بي. مورجان (J. P. Morgan وهي الشركة المالكة لمورجان جارانتي)، وشركة ترانزأمريكا، وأوكسيدينتال بتروليوم، وثيرمو إليكترون. وهذه هي الشركات التي تعامل معها سليمان لعشرين سنة أو أكثر، وهو يَعُدُّ بعضَ أعضاء مجالس إداراتها وبعضَ مديريها القياديين أصدقاءَ له. وتشارك مجموعة العليان في مجلسيْ إدارة شركتين من هذه الشركات: فتشتغل حذام، ابنة سليمان الثانية، التي ترأس شركة العليان الأمريكية، عضوًا في مجلس إدارة ثيرمو إليكترون، ويشتغل عزيز سرياني عضوًا في مجلس إدارة شركة أوكسيدينتال. ومع هذا فإن المجموعة لا تتَشوَّف عمومًا إلى عضوية مجالس الإدارة، ذلك أنها تشعر بأن عدد موظفيها المحدود لا يَسمح بأن يقضي مديروها القياديُّون أوقاتهم في اجتماعات مجالس الإدارة.

وبالمثل، فمع أن نسبة ما تملكه المجموعة في ثلاث من الشركات الأساسية -أي، تشيس مانهاتن، وترانزأمريكا، وثيرمو إليكترون- وصلت قريبًا من ٥ ٪ في فترات تقرب كلٌّ منها من سنة أو تزيد قليلاً إلا أن سياستها المعهودة تقضي بتجنُّب مثل

هذا المستوى من التملك. وأصبحت الأسواق والصحافة أقل قلقًا الآن بشأن الاستثمارات العربية مما كانت عليه الحال قبل عشرين سنة، إلا أن سليمان ومديري شركاته لا يزالون يَنفُرون من الشُّهرة التي يبدو أنها تترافق مع تعبئة الاستمارة المعروفة بالكشف عن نسبة التملك: Schedule 13-D disclosures.

ويمكن التمثيل لنمط استثمار العليان في شركة رئيسة بالتطور الذي مر به تملكُ مجموعته في تشيس مانهاتن. فقد اتصلت المجموعة بهذا البنك لأول مرة في أوائل الستينيات حين تعرَّف سليمانُ عن طريق أحد أصدقائه بديفيد روكفلر، الذي كان رئيسًا لهذا البنك وأكبر مالكٍ للأسهم فيه، وكان ما يمتلكه في ذلك البنك يصل إلى ما يقرب من ١٪. وكما هي عادة سليمان فقد أبدى لروكفلر رغبته في أن يشتري هو نفسُه بعضَ الأسهم في هذا البنك، وكانت إجابة روكفلر: "بالطبع"، ثم تمكَّن بالتدريج من تملُّك حصة مهمة من الأسهم - وإن لم تصل إلى ١٪. وكان يزور روكفلر من وقت لآخر ليناقش معه التقدم الذي يحققه البنك ويُبلِغه دائمًا بكمية ما اشتراه من الأسهم فيه أو القدر الذي يخطط لشرائه منها. ويصفه روكفلر بأنه: "مالكُ أسهم مُتفهِّمٍ من طراز رفيع". ولما تقاعد روكفلر سنة ١٩٨١ أبلغه سليمان بأنه انطلاقًا من الاحترام الذي يُكنُّه له فإنه لم يكن يَرغَب في أن تَتجاوز ممتلكاتُه في البنك ١ ٪، نظرًا لمكانة

روكفلر وارتباط أسرته بالبنك، لكنه يفكر الآن في توسيع استثماره فيه. وسبب ذلك أن سليمان، بعد استقباله استقبالاً فاترًا من قِبل إدارة بنك فيرست شيكاغو، رأى أنه ينبغي له الاستثمار في بنك أكبر حجمًا في نيويورك. ومن البنوك التي كان يخطط للاستثمار فيها بنكُ مورجان جارانتي، وبنكُ تشيس مانهاتن، وسيتي بنك. وقد آثر تشيس مانهاتن لأن أسهمه كانت أرخص من أسهم سيتي بنك، مع أنه يتمتع، نظريًا، بمستقبل لا يقل عن منافسيه ذلك أنه سيختار موظفِيه من ذوي المواهب المتوفِّرين للبنوك كلها. وهو يعترف بأن ذلك القرار لم يكن صائبًا على المدى القريب؛ إذ أن سيتي بنك نما بأسرع من النمو الذي حققه تشيس مانهاتن.

وفي سنة ١٩٨٧، وبعد الانخفاض الكبير لأسواق الأسهم في أكتوبر، زاد سليمان من تملُّكه في تشيس مانهاتن، كما فعل الشيء نفسه أثناء أزمة الخليج الثانية في سنتي ١٩٩٠-١٩٩١. وفي أبريل ١٩٩١ تقدَّمت شركتُه باستمارة الكشف عن مقدار ما تملكه Schedule 13-D، وهو ما أبان عن تملُّك وصل إلى ٥ ٪. وكان هذا أعلى ما وَصلتْ إليه استثماراتُها فيه. وخلال التسعينيات باعت شركة العليان الأمريكية بعضًا من الأسهم التي تملكها، ثم انخفض تملكُها فيه من حيث النسبة في سنة ١٩٩٦حين اندمج بنك تشيس مانهاتن مع بنك كيميكال Chemical Bank، وهو البنك

الذي يزيد حجمه عن حجم تشيس مانهاتن مرةً ونصفا. ويُعدُّ بنك تشيس مانهاتن الآن ثالثَ أكبر البنوك في الولايات المتحدة، وبلغت موجوداته ٣٥٧ بليون دولار في أواسط ١٩٩٩. ووصل تملك العليان فيه إلى ما يزيد قليلاً عن ١ ٪.

وكما يُبِين عن ذلك تعامُلُه مع تشيس مانهاتن، فمع أن سليمان ظل يَقصُر تعاملَه طويلِ الأمد على شركات رئيسة معيَّنة إلا أن حجم استثماره في هذه الشركات لم يكن ثابتا. ذلك أن الأصول التي يملكها كلها تدار بطريقة حيوية نشطة. ولا يعني هذا أن هذه الأصول تزيد أوتنقص تبعًا لحركة أسعار الأسهم فقط. ذلك أن موظفيه يبيعون الأسهمَ المؤجَّلة بكميات ضخمة؛ لهذا تمثِّل شركة العليان الأمريكية أحدَ أكبر المتعاملين في بيع الأسهم وشرائها في سوق وول ستريت. ويهتم سليمان دائمًا بالأسهم المشتقة والأشكال الحديثة الأخرى من التعامل في الأسهم. وهو لا يزال يحافظ على عادته في التحدث إلى موظفيه الذين يديرون استثماراته في نيويورك ولندن مرة واحدة يوميًا في الأقل. وقَصْده من ذلك الاطِّلاعُ على صفقات البيع والشراء التي أنجزوها في ذلك اليوم، والتعرفُ على الأخبار الجديدة اتي تتعلق بالشركات التي يملك أنصبة فيها، ومعرفة الحالة المزاجية (أي الشائعات) في وول ستريت في نيويورك وحيٍّ أسواق المال في لندن. ويقول موظفوه إنه لا يزال

يتمتع بالقدرة على إبداء الآراء العميقة الصائبة - إذ يجدون ردَّ فِعلِه المباشِر على أية فكرة مؤشِّرًا جيدًا على مقدار النجاح الذي سوف تُحقِّقه في نهاية الأمر. وهو لا يزال معجَبًا بصورة خاصة بالتطورات التجارية في آفاق الاستثمار في المجالات العلمية الجديدة. فهو يحب أن يبلغه هؤلاء بالأخبار ذات العلاقة بالموصِّلات الكهربائية فائقةِ التوصيل والتقنية الحيوية والطب. ومع أنه لم يستثمر بعدُ على نطاق واسع في هذه المجالات التي تتصف بقدر كبير من المخاطرة -فيما عدا استثماره في شركة ثيرمو إليكترون- إلا أنه يحثُّ موظفيه على متابعة تطوراتها والاستثمار فيها متابعةً دقيقة.



وفي مايو ١٩٩٦ أنجز سليمان وموظفوه في لندن أكبرَ عمليةِ شراء من الأسهم المشتقة في تاريخ سوق الأسهم البريطانية. فقد اشتروا ما يشار إليه اصطلاحًا "بالعائد الاقتصادي" ذي الـ ١٢ ٪ في شركة الشبكة الوطنية البريطانية لنقل الكهرباء "ناشونال جِرِد" National Grid. وكان سليمان قد بدأ اهتمامه بمشاريع الطاقة البريطانية في الفترة التي شهدت تخصيص الكهرباء في بريطانيا سنة ١٩٩٠، حين استثمر بصورة متواضعة في بعض شركات الكهرباء الإقليمية الجديدة. ولم يكن أحد يظن في تلك الفترة أن لشركة الشبكة الوطنية

البريطانية لنقل الكهرباء قيمة تجارية منفصلةً عن شركات توليد الكهرباء، لهذا أُعطيت شركاتُ الكهرباء الإقليمية الاثنتا عشرة أنصبةً في الشبكة بنِسبٍ تتماشى مع ما استثمرتْه كلٌّ واحدة من رأس مالٍ فيها. لكن الحكومة البريطانية غيرت هذه السياسة في سنة ١٩٩٥؛ فقد قررت أنه ينبغي فصلُ الشبكةِ عن شركات توليد الكهرباء. وفي نهاية ١٩٩٥ حُولت الشبكة إلى شركة مستقلة بذاتها وأُعطيت شركاتُ توليد الكهرباء اثني عشر شهرا – أي إلى نهاية ١٩٩٦؛ لكي تتخلص من الحصص التي تملكها فيها. وعندها رأى سليمان في هذا فرصة ثمينة مواتية. وكان لديه شيء من الخبرة في العمل في مجال شركات الكهرباء إذ أسهم قبل سنوات في تأسيس إحدى شركات توليد الكهرباء في المملكة -وهي: شركة الكهرباء السعودية الموحدة- فرع المنطقة الشرقية. وكان يشعر أن الاستثمار في شركة نقل الكهرباء يمثِّل مشروعًا جيدا. فهو لا يتعرَّض للمنافسة، ونفقات صيانته أقل من صيانة محطات توليد الكهرباء، إضافة إلى أن تسويقه لا يحتاج إلى نفقات.

ثم بدأت مجموعة العليان مفاوضاتها مع بنك هانسون ترست، الذي سبق أن اشترى شركة إيسترن إليكتريستي وهي واحدة من كبريات شركات الطاقة، واتفق الطرفان في أبريل ١٩٩٦ على أن تشتري مجموعة العليان نسبةَ الـ ١٢ ٪ التي

يملكها هانسون في شركة الشبكة الوطنية البريطانية لنقل الكهرباء. وكانت طبيعة هذه الصفقة معقدة. فهي تتضمن أن تشتري شركةُ هونج كونج وشنغهاي المصرفية - جيمس كيبل HSBC - James Capel تلك الأسهمَ بمبلغ ٤٠٠ مليون جنيه استرليني ثم تشتريها مجموعة العليان من الباطن وهو ما يعني أن تتحمل كاملَ المخاطر وتَجني كاملَ الأرباح. ولم تكن هذه الصفقة من النوع المعهود لمجموعة العليان وذلك لعدم معرفتها بالإداريين القياديين في شركة الشبكة الوطنية البريطانية لنقل الكهرباء "ناشونال جْرِد"؛ غير أن سليمان وموظفيه في لندن قاموا، في أثناء المباحثات، بأقصى ما يمكنهم من تحليل دقيق للمخاطر المحتملة.

وكما يقول عزيز سرياني فقد "أثارت الصحافةُ ضجةً حول عملية الشراء" هذه بمجرد الإعلان عنها. وزاد من فضول الصحافة رفضُ العليان ومجموعة هونج كونج وشنغهاي المصرفية HSBC أن يشرحوا بالتفصيل الكيفيةَ الدقيقة التي تعمل بها عملية الشراء من الباطن هذه، وهي التي عدَّتها الصحافةُ نوعًا من التملُّك. ولم يستطع الصحفيون أن يفهموا أبدًا حقيقة هذه العملية بالتفصيل، لكن بعضًا منهم بذل قصارى جهْده لإثارة المخاوف من "شراء العرب للممتلكات البريطانية الاستراتيجية". وفي نهاية ١٩٩٦ كان باستطاعة عدد

محدود وحسب من الصحفيين المتابعين لأسواق المال في لندن أن يتبنَّوا رأيًا مضادًا تقريبا، ويتلخص هذا الرأي في ثنائهم الذي يتخفى بستار شفاف من الرضا على الذكاء الذي كان يتحلَّى به بنك هانسون وقت تنفيذه لهذه العملية، ذلك أن الأسهم التي كان سعر الواحد منها وقت الشراء جنيهًا استرلينيًا و ٩٢,٥٠٪ من الجنيه انخفض سعرها إلى جنيه و٦٠٪ من الجنيه للسهم. لكن سعر السهم ارتفع في ربيع ١٩٩٨، أي أثناء ما كانت مجموعة العليان تمتلك نسبة الـ ١٢٪ كلها، إلى ثلاثة جنيهات و٨٠٪ من الجنيه للسهم - ولم تتفوه الصحافة بشيء عن هذا الأمر.



وتعد الاستثمارات في الأسهم أكبرَ العمليات التي تقوم بها مجموعة العليان خارج المملكة، لكنها لا تمثل المصادرَ الوحيدة للدخل من العمليات الخارجية. فقد كانت إدارة خزينة شركة العليان للاستثمارات في أثينا، التي ظل أكرم حجازي يديرها لعشرين سنة - حتى صيف سنة ١٩٩٨، تمثل مصدرًا مهمًا للدخل. فقد حافظت منذ سنة ١٩٨٢ على متوسط للدخل بلغت نسبته ٢٤ ٪ من أرباحها من الأسهم. وكانت تعمل في اتخاذ القرارات بشأن تمويل شركات العليان، أي: إن كان ينبغي أن تُموَّل نقدًا أو عن طريق القروض المصرفية واتخاذ القرار بشأن

نوع العملة التي ينبغي استخدامها في ذلك. كما كانت تدير الأوراق المالية ذات العائد الثابت من جميع الأنواع بالإضافة إلى الأسهم الثانوية التي تتفرع منها.

وأهم عمل تقوم به الخزينة هو إدارة علاقات المجموعة بالبنوك التي تتعامل معها. وتتميز شركة العليان للاستثمارات بما وصفه السير مارك تومسون، وهو مدير سابق لعملياتها الاستثمارية في لندن، بـ: "نظام متعدد باهر يمثل نوعًا رفيعًا من العلاقات البنكية". فهي تمتلك تسهيلات ائتمانية نقدية تصل إلى ثلاثة بلايين دولار مدعومة بمنظومة من الاتفاقيات -التي يقصد منها إمداد البنوك ببعض المعلومات المحدَّدة والتعهد بالمحافظة على نِسَب محددة- لكن المجموعة لا تدعم هذه التسهيلات عن طريق الضمانات. وكما قال أكرم حجازي حين كان المسؤول الماليّ الرئيس في مجموعة العليان: "إن تقديم ضمانات يحد من العمليات التي تقوم بها، يضاف إلى ذلك أنك إن قدَّمت لبنك معين مثل هذه الضمانات فإن البنوك الأخرى سوف تطالِب بمثلها. والمألوف أن المجموعات الكبرى لا تقدم ضمانات".

وتتعامل شركة العليان للاستثمارات مع البنوك التي تتعامل معها بطريقة متعاوِنة. إذ يجتمع المسؤولون فيها بالمسؤولين في كل واحد من هذه البنوك مرتين في السنة في الأقل ويُمدونهم بالمعلومات التي يحتاجونها. وتتميَّز المجموعة بنظام داخليّ

ممتاز للمعلومات؛ وهو ما يمكّن مديريها القياديين من الحصول على بيان مفصَّل مطبوع يبيِّن المركز المالي لها إلى آخر لحظة تقريبا. ويَسعَد هؤلاء المديرون بالكشف عن هذه البيانات للمسؤولين في البنوك، وهو ما يثير إعجاب أولئك. ويقول المسؤولون في البنوك إنهم يتلقون من شركة العليان للاستثمارات من المعلومات الجديدة والجيدة قدرًا يفوق المعلومات التي يحصلون عليها من الشركات المساهمة الكبرى. وتَكشف أغلبُ تقارير المجموعة عن وضعها في الأربع والعشرين أوالثماني والأربعين ساعة السابقة على تقديم هذه التقارير؛ أما التقارير المشابهة عن أكثر الشركات المساهمة فتعكس أوضاعها قبل أسبوعين من تقديمها.

وتُبين الأرقامُ التي تقدمها شركة العليان للاستثمارات عن نِسَبِ مديونيةٍ متحفِّظة تُنشر شهريًا (ويتم تحديثها يوميًا، وتشهَد بميزانية تشهد بنِسَب قوية)، وعن حركة قوية للنقد - تُحلَّل شهريًا كذلك. وتسمى حركة النقد رسميًا بـ"غطاء التدفق النقدي والقدرة على خدمة الدَّيْن"، لكنه يشار إليها في داخل الشركة بـ "الحزام والعَلاَّقات [أي الشريط الذي يشد به البنطلون إلى الكتفين، كناية عن تأكيد قوة الشركة] والغرض من تقديم هذه البيانات التأكيد على أن الدخل الذي تحصل عليه المجموعة من أرباح الأسهم والفوائد (ولا تشمل هذه الأرباحَ من

التجارة، أو من المكاسب النقدية أو من الأعمال التي تقوم بها في المملكة العربية السعودية) أكثر من كاف لتغطية تكاليف الفوائد والمصروفات التشغيلية للمجموعة في أنحاء العالم. وتقصد المجموعة من هذا أن تبيِّن للمسؤولين في البنوك أنه مهما حدث لعمليات المجموعة التجارية ولعملياتها الاستثمارية فهي تظل قادرة على دفع خدمات ديونها من غير أن تكون مضطرة لبيع شيء من أصولها.

أما التحليل الأكثر أهمية، وهو الذي يبين قوة الموازنة، فيُعرف بـ "التوقُّع المُرعِب". ويَفترض هذا التحليل أن تتعرض أسواقُ الأسهم العالمية لانهيار يؤثر على قيمة الأسهم التي تمتلكها المجموعة. ويَتوقع هذا التوقع أن تنخفض قيمة الأسهم ٣٠ ٪ و٥٠ ٪ -وهو توقع مخيف حقّا- وعلى أساسه تأتي بنِسَب الدَّين إلى الأصول (ويشمل هذا الأصول من غير الأسهم) ونِسَب الدَّين إلى الأسهم (أي القيمة الصافية لأصول المجموعة). ويبيِّن هذا أنه حتى لو حدث انخفاض بـ ٥٠ ٪ فإنه يمكن تغطية الدين بالأصول والأسهم.

ونتيجة لتعامل المجموعة المنضبط مع البنوك تستطيع الحصولَ على قروض بنسب الفوائد والمصروفات نفسِها التي يمكن أن تدفعها شركة التأمين الأمريكية triple-A. ويتميز سليمان من وجهة نظر مارك تومسون، بأنه "فنَّان في تعامله مع

البنوك". فهو يعمل بجد لا يُجارى من أجل أن يحصل على قروض من البنوك بفوائد أقل. ويؤمِن هو والعاملون في شؤون الموازنة في المجموعة بالمبدأ الكلاسيكي القائل إن الوقت الملائم لحصول الشركة على تسهيلات هو الوقت الذي لا تكون في حاجة إلى تلك التسهيلات، ويعني هذا أنها يمكن أن تحصل على أفضل نسبة فائدة اعتمادًا على ما يَظهَر على موازنتها من قوة واضحة. وغالبًا ما تتفاوض المجموعة للحصول على بعض التسهيلات التي لا تستعملها. ذلك أنها لا تريد أن تحافظ على مبدئها بالاقتراض بأسعار مخفَّضة وحسب، بل لتحافظ أيضًا على مصادر متعددة من التسهيلات من بنوك عدة وهو ما يمكِّنها من الاختيار من بين هذه التسهيلات واختيار العملةِ التي ترغب في استعمالها في الوقت المحدد. ويؤكد سليمان على مديري شركاته دائمًا بأن يعملوا على تلمُّس الكيفية التي يمكن لهم بها تطوير علاقاتهم مع البنوك التي يتعاملون معها بطرق لا تلفت النظر، ويقصد من هذا أن يكون بإمكان هؤلاء في المستقبل حين يتفاوضون للحصول على قرضٍ إقناعُ البنوك بأن تقرضهم بنِسَب فائدةٍ أقل قليلاً من الأسعار السائدة. ومن العبارات التي يحب استعمالها كثيرا: "ابنِ طوبةً طوبةً" (اعمل بشكل متأن)، و"استمر في إحكام ربْط الجَوْزات والمسامير" (أحكِم الاتفاقات التي تُنجِزها).

❖ ❖ ❖

وكانت إحدى العلاقات البنكية الوثيقة لمجموعة العليان العاملَ الرئيس الذي قادها إلى أكبر استثماراتها. وحدث هذا الاستثمار بطريقة معقدة على مدى خمس عشرة سنة تقريبا.

وقد بدأت هذه القصة في أوائل الثمانينيات حين كانت المجموعة تتعامل على مستوى متواضع مع البنك السويسري كريديت سويس. وكانت حينذاك تسعى لزيادة الحد الأعلى المسموح لها باقتراضه منه. وكانت تعلل ذلك بأنها تمتلك أعمالاً أخرى (كصرف العملات الأجنبية والمتاجرة بالأسهم) ويمكنها أن تنقل هذه الأعمال إلى البنك، واتفق المديرون من الجانبين أثناء المفاوضات على أنه في مقابل حصول المجموعة على قدر أكبر من التسهيلات فإنه يمكن لبنك كريديت سويس أن يحصل بكل تأكيد على بعض هذه النشاطات التجارية. وكان سليمان قد استطاع في تلك الأثناء إقامة علاقة شخصية مع المسؤولين الكبار في البنك. فقد سبق أن اجتمع بِرِينيه جوت، مديرِ البنك منذ سنة ١٩٨٣، في عدد من المناسبات في ذلك الوقت تقريبا، وفي إحدى تلك المناسبات استَفسَر عن موقف البنك نحو مالكي الأسهم من الأجانب. فأجابه جوت بما معناه أن البنك يشتغل بالأسهم المخصصة للسويسريين، وبالأسهم الحرة التي يمكن أن يشتريها أي مشترٍ آخر كذلك. وأضاف أنه لا يَتوقع أن يواجه سليمان مشكلةً في امتلاك أسهم في البنك، لكنه حذَّره من أن

أيَّ شراء واسع في ظل ارتفاع الأسعار الحاصل الآن سوف ينجم عنه ارتفاع كبير في أسعار الأسهم التي تبدو مرتفعة بشكلها الذي هي عليه الآن. واقترح أنه ربما يكون من الأفضل لسليمان أن يخبره بعدد الأسهم التي يريد شراءها وأن يترك الأمر له ليجد بائعًا يمكن له أن يتفاوض معه على صفقة خاصة. وهذا ما حدث، على الرغم من أن الأسعار التي دفعها سليمان كانت مرتفعة بعض الشيء ومع أن قيمة الأسهم انخفضت بنسب كبيرة بعد ذلك بوقت قصير. لكن سليمان لم يَتشكَّ، وكان جوت سعيدًا بملاحَظة ذلك، وفي أواخر سنة ١٩٨٧، بعد أن أدى انهيار الأسهم في شهر أكتوبر إلى انخفاض قيمة الأسهم إلى النصف، اشترى سليمان مزيدًا من الأسهم ليصل إلى متوسطٍ منخفض معقول لتكاليف الأسهم التي يملكها.

وبدأ كريديت سويس في السنة التالية بإعادة تنظيم عمليات استثماراته البنكية. وكان منذ سنة ١٩٧٤ يُدير أعمالاً استثمارية بنكية في أوروبا مع شريك أمريكي. وكان شريكه الأول بنك وايت ويلد White Weld، لكن هذا البنك تعرض لبعض المصاعب في سنة ١٩٧٨ مما أدى إلى شراء شركة ميرل لينش لأعماله في أمريكا وشراء بنك فيرست بوسطن لأعماله في أوروبا. وقد نجحت الشركةُ التي نشأت عن هذه الشراكة، أي: بنك كريديت سويس - فيرست بوسطن، نجاحًا كبيرًا جدا.

واختَرعت هذه الشركةُ بعضَ التعاملات الجديدة، ومن ذلك: أنها كانت رائدة في مجال الأسهم ذات القيمة المعوَّمة وغيرها من السندات المصدَّرة بالدولار الأوروبي. وكانت تتمتع بقوة كبيرة بوصفها وسيطًا لبيع صفقات الأسهم بصورة خاصة عبْر البنك السويسري الأم؛ وقد استطاعت خلال الثمانينيات أن تدير أكثر من ربع السندات الأوروبية المصدَّرة بالدولار الأوروبي. واعتمادًا على مكانتها في سوق الأسهم الرئيسة أصبحت من أهم المتاجرين في سوق الأسهم الثانوية. كما كانت أرباحها من الأسهم تزيد بشكل مطرد عن ٣٠ ٪.

ثم وجد البنكان في أواخر الثمانينيات أن الهيكلة التي أنجزاها -وعلى وجه الخصوص فصل أعمالهما في أوروبا عن أعمالهما في أمريكا- أصبحت غير عملية، لذلك قررا في سنة ١٩٨٨ أن يندمجا. وهو ما يعني أن يُدمَج العملُ الذي يقوم به فيرست بوسطن في أمريكا في بنك كريديت سويس - فيرست بوسطن، وبعد ذلك يُلغى اسمُ بنك فيرست بوسطن نفسُه. وقضت خطة الاندماج أن يشتري بنك كريديت سويس ٤٥ ٪ من أصول فيرست بوسطن (وهذا أقصى ما يُسمح له بتملكه)، ويتملك موظفوه الذين يمتلكون أسهمًا فيه ٢٥ ٪ منها، أما الـ٣٠٪ الباقية فتُباع بصورة خاصة لبعض المؤسسات الأخرى. وقد بدأ التفكيرَ في هذه الصفقة في أوائل خريف ١٩٨٨، لكنه،

ولأسباب تتعلق بتوقيت الميزانية، لَزِم أن يتأخر تنفيذها حتى نهاية تلك السنة. ولمّا كان من غير المحتمل أن يَجِد بنكُ كريديت سويس مجموعةً من الشركاء الملائمين له بتلك السرعة فقد كان بحاجة إلى أن يجِد مستثمرًا مؤقّتًا ليشتري نسبة الـ ٣٠٪ من الباطن. ويجب أن يكون هذا المستثمر مقبولاً عند بنك الاحتياط الاتحادي الأمريكي وعند البنك المركزي البريطاني، كما يحسُن أن يكون شخصًا يستطيع أن يتعاون مع بنك كريديت سويس في الوقت الذي يبحث فيه البنك عن المستثمرين الذين يتطلَّع إليهم. وكان يُتوقَّع أن تقوم معظم بنوك الاستثمار، التي يمكن أن تكون الاختيارَ الملائم لشراء هذه النسبة من الباطن، بالشراء لنفسها. أما بنك كريديت سويس فقد فكَّر بسليمان. وقد قَبِل هذا عرضَ البنك، كما وافقت السلطات الأمريكية والبريطانية على دخوله في هذا الاستثمار، لمعرفتها به.

واشترى سليمان الـ ٣٠٪ كلها بـ ٦١٠ مليون دولار، وهو المبلغ الذي مَوَّلته شركةُ العليان للاستثمارات عن طريق قرض من مجموعةٍ من البنوك. وخلال الاثني عشر شهرًا التالية باع بنكُ كريديت سويس ١٠ ٪ من أسهمه لبنك ميتروبولتان لايف كما باع كميةً من الأسهم في مجموعات صغيرة لبعض شركات التأمين الأمريكية واليابانية الأخرى. وقد احتفظ سليمان بنسبة ٥ ٪ باسم إحدى شركاته، وهي "الهلال المختلَطة". وعندها

انضم إلى عضوية مجلس الإدارة لبنك كريديت سويس - فيرست بوسطن الجديد.

وفي ١٩٩٠-١٩٩١، أي خلال أزمة الخليج الثانية، زاد سليمان من حصته القوية في بنك كريديت سويس الذي أصبح بشكل متزايد بنكًا مهمًا لشركة العليان للاستثمارات. وخلال ذلك سمح بنكُ الاحتياط الاتحادي لبنك كريديت سويس بشراء بنك كريديت سويس - فيرست بوسطن كله. وأنجز البنك العملية في سنة ١٩٩٦، وهو ما نتج عنه إعطاء البنك مالكي الأسهم الآخرين أسهمًا جديدة فيه مقابل استبدالها بأسهمهم في بنك كريديت سويس - فيرست بوسطن، الذي احتفظ باسمه لكنه أصبح بنكًا سويسريا خالصا: وصار الذراع البنكي الاستثماري العالمي لبنك كريديت سويس.

وفي سبتمبر ١٩٩٧ وافق بنكُ كريديت سويس على الاندماج مع شركة التأمين وينتيرثر Winterthur. وفي أثناء ذلك وجد البنك نفسَه يتعامل مع أحد مالكي الأسهم الجدد المهمين، وهو مارتن إيبنر، وكان مستثمِرًا سويسريًا قويا، ويشتهر بذكائه، واستقلاله برأيه وباستعداده الدائم للجدل مع الإدارة. وبلغت نسبة تملك إيبنر فيه ٧,٥٠٪. وقد حَثَّ مديرو البنك بعضَ ملاك الأسهم الكبار الآخرين على التوسع في مشترياتهم من الأسهم فيه - وذلك لشعورهم بأن هؤلاء الملاك ربما يُحتاج

إليهم لموازنة سيطرة السيد إيبنر. وكانت أسهم بنك كريديت سويس تبدو حينذاك مغرية جدًا لأن سعر السهم فيه كان ١٩٠ فرانكًا سويسريًا، وعندها اشترى سليمان كميات ضخمة من الأسهم. وذلك ما رفع ممتلكاته في البنك من ٢ ٪ إلى ٥ ٪، وفي يناير ١٩٩٨، وبحسب القانون الجديد للكشف عن الممتلكات الذي أصبح نافذًا في ذلك التاريخ، كشف سليمان عن حجم استثماراته في البنك. وكان يمكن له بحسب القوانين الجديدة أن يستغل فترة السماح التي تقدر بسنتين، لكنه كان سعيدًا بأن يعلن عن ممتلكاته بشكل مباشر. ثم انضم عزيز سرياني إلى مجلس إدارة البنك في مايو من ذلك العام.

الفصل الثاني عشر:

المملكة العربية السعودية
تصبح سوقًا أكثر تنافسًا

مرَّ الاقتصاد السعودي بتغييرات كبيرة جدًا منذ أوائل الثمانينيات. ومن الدلائل على ذلك انخفاض أعمال التعمير. ومن المؤكد أن المستويات الهائلة من نشاط الأعمال التي تحققت في سنوات الطفرة النفطية لن تدوم، لكن شُحَّ النَّقْد منذ ١٩٨٣ أدى بالحكومة إلى تقليص الإنفاق إلى مستويات متدنية غير متوقَّعة. وكان من نتيجة ذلك تمديدُ فترات تنفيذ العقود الجارية وتأجيل التوقيع على العقود الجديدة. كما أدى إلى خسارة بعض الشركات السعودية التي كانت من أهم شركات المقاولات في السبعينيات والثمانينيات وإلى خروجها من هذا النشاط؛ أما بعضُها فقد حَوَّل نشاطاتِه كلَّها إلى أعمال التشغيل والصيانة.

لكن القطاع الخاص كان في الوقت نفسه يقوم بأدوار مهمة بوصفه المُحَرِّك الرئيس للاقتصاد. فقد استَثمَرت الشركاتُ الخاصة بشكل ضخم في التصنيع وحققت أرباحًا طائلة لافتة للنظر. ولا شك أن الحكومة منحت هذه الشركات أراضٍ من غير مقابل، وقدمت لها تخفيضات في فواتير الطاقة

وقروضًا بفوائد مخفَّضة، إلا أن هذه لم تكن الأسباب الوحيدة للنجاح الذي حققته. فقد استفادت أيضًا من البنية التحتية الجيدة -وإن أصبحت الآن بحاجة إلى بعض الإصلاحات والتوسيع- كما كانت تستخدم عمالَة ماهرةً رخيصة. وتتكون القوة العاملة في المملكة العربية السعودية بشكل يكاد يكون تامًا من عمال من الهند والباكستان والفلبين. وبما أن هؤلاء العمال نجحوا في التأقلم مع الحياة في المملكة فقد صار بمقدورهم تمديد إقاماتهم فيها إلى فترات أطول -بدلاً من فترةِ عَقْد واحدة أو فترتين لسنتين أو أربع- وأسهم هذا في تطوير مهاراتهم في تشغيل الآلات الحديثة جدًا التي رُكِّبت في كثير من المصانع السعودية وصيانتها. ولسنا بحاجة إلى القول إن تلك المصانع لم تكن عرضة للفوضى نتيجة لإضرابات العمال. وأدت هذه المزايا إلى غزارة إنتاجِ كثير من أنواع الصناعة السعودية.

وكان الاستثمار في البتروكيماويات من أكبر أنواع الاستثمارات، إذ كانت المصانعُ من الجيلين الثاني والثالث تَحصُل على موادِّها الأولية من مصانع البتروكيماويات الأساسية التي أُقيمت في الجبيل وينبع بمبادرات حكومية في أواخر السبعينيات وأوائل الثمانينيات. إلى جانب ذلك كان هناك عدد لافت للنظر من المصانع المتطورة تقنيًا وكانت تنتج أنواعًا من الآلات مثل المكيفات، وبدأ بعضُها يُصدِّر منتجاته إلى الشرق

الأقصى وأوروبا. ويوجد في بعض قطاعات الصناعة السعودية الآن عدد من الشركات يكفي لجعل التنافس فيها شديدًا جدا.

وشهدت الثمانينيات توسعًا هائلاً في قطاع الزراعة في المملكة. ذلك أنه اكتُشِف في بداية تلك الفترة وجودُ كميات ضخمة من المياه الجوفية -بعضها متجدد وبعضها غير متجدد- وكان الرأيُ السائد أنه إذا ما مُزِجت الأسمدةُ بهذه المياه واستُخدِم أسلوبُ الري عن طريق الرَّشِّ في سقي التربة السعودية القاحلة فسوف يُسهم ذلك بالتأكيد في تطوير الزراعة. وتزامن ذلك مع رغبة الحكومة في إيصال بعض من عوائد البترول إلى المناطق المختلفة من المملكة. ولهذا الغرض قدَّمتْ أنواعًا من المساعدات الضخمة السخية لقطاع الزراعة وضَمِنت للمزارعين أسعارًا مقطوعة لمنتجاتهم، كما استجاب القطاع الخاص -ويشمل ذلك المقاولين المحليين في أنحاء المملكة ورجال الأعمال في المدن الكبرى- لهذه التسهيلات باندفاع لا مثيل له. فقد حققت المملكة بسرعة مستوى الاكتفاء الذاتي من البيض والدجاج ومشتقات الحليب. كما حققت في أواسط الثمانينيات اكتفاء ذاتيًا من القمح، ثم تَطوَّر ذلك لتصبح المملكةُ سادسَ أكبر المصدِّرين له في العالم في أوائل التسعينيات. واكتَشفت الحكومةُ عند ذلك الحد أن المساعدات تستهلك جزءًا كبيرًا غير معقول من موازنة المملكة -أي بليونيْ

دولار من ميزانيةٍ تقدر بخمسة وثلاثين بليونًا من الدولارات- كما أن مستويات المياه الجوفية بدأت تنخفض بشكل سريع جدا. وكان من نتيجة ذلك خفضُ المساعدات لأنواع المنتجات الزراعية ولكميات الإنتاج منها، إضافة إلى تأخير دفع هذه المساعدات. وأدى ذلك إلى انخفاض إنتاج القمح مرة أخرى إلى مستوى الاكتفاء الذاتي. وأخذت الحكومة عند ذاك في توجيه المستثمرين الجدد نحو زراعة الفواكه والخضروات.

وأدى مستوى المعيشة المرتفع وتحسُّن الخدمات الصحية اللذان تمتع بهما السعوديون منذ أوائل السبعينيات إلى ارتفاع كبير في عدد السكان. فقد زاد عدد السعوديين (مقابل عدد الأجانب) في خمس وعشرين السنة الماضية بنسبة ٣,٥٠٪ سنويا. ويُعتقد أن عدد السعوديين الآن يصل إلى ١٢ مليونًا تقريبًا بالإضافة إلى خمسة ملايين من الأجانب، وهو ما يَصل بعدد سكان المملكة إلى ١٧ مليونا. ويتصف سكان المملكة، كما هي الحال في الأقطار العربية الأخرى، بأن أغلبهم من الشباب، إذ إن أكثر من ٥٠٪ من المواطنين السعوديين تحت سن الثامنة عشرة. ولم تستطع الحكومة نظرًا لعدد السكان الكبير أن توجِد آليةً لإغناء السكان تُماثِل الآليةَ التي تتَّبعها دول الخليج الصغيرة. وهو ما جعل الأسرة السعودية المتوسطة تحصل على دخل وممتلكات أقل مما تتمتع به الأسرة المتوسطة في دول

الخليج الأخرى. ومع أن الأسرة السعودية تشتري مقادير عالية من المنتجات الاستهلاكية، المُعمِّرة وغير المعمرة، خاصة ما يتعلق منها بالأطفال والمقتنيات المنزلية الجديدة؛ إلا أن أكثر ما تشتريه من المنتجات الأرخص كُلفَة.



وقد اضطرت شركات العليان، مثلها مثل قطاعات الأعمال السعودية الأخرى، إلى التكيف مع هذه المتغيرات الاقتصادية - ولم يكن هذا التكيف سهلا. ذلك أنها أخذت تتجنب الأعمال التي تعتمد على الإنفاق الحكومي، أو المساعدات الحكومية، وركزت بدلاً عن ذلك على الأعمال ذات الصلة بالاستهلاك، مثل: تصنيع المواد الغذائية والمواد غير المعمرة وتوزيعها، والرعاية الصحية وأنواع الخدمات الأخرى.

واستمرت شركة بكتل السعودية في الحصول على بعض العقود المهمة، وإن لم يعد عملُها يصل إلى المستوى المرتفع الذي كانت عليه قبل خمس عشرة سنة. وأصبح العمل في النقليات، الذي كان أساسُه عقودَ نقل الحفارات في الكويت، غير مربح، ثم توقف في أواسط الثمانينيات. كما عانت بعض الأعمال التي تقوم بها شركة المقاولات العامة، التي تتركز على الشاحنات والمعدات الثقيلة، ومن ضمنها الآلات الزراعية، من بعض المصاعب لعدة سنوات، لكنها لم تتعرض للخسائر عموما. ولا

تزال شركة المقاولات العامة وكيلاً لمكائن كومنز Cummins، وشاحنات بكّار - كَنْور Paccar-Kenworth، المصمَّمة بشكل كفء للأحمال الثقيلة جداً في البيئة الصحراوية. كما استَحدثتْ وكالةً جديدة للشاحنات من ماركة سكانيا-فابس Scania Vabis، التي كانت تتنافس على نطاق ضيق مع الشاحنات الضخمة من ماركة مرسيدس.

وكان أصعبَ جزء من عمل شركة المقاولات العامة الأعمالُ التي تتعلق بالسيارات. فقد كانت الشركة في الستينيات والسبعينيات وكيلاً للسيارات من ماركة كرايزلر، لكن هذا النوع من السيارات لم يكن مرغوبًا في السوق السعودية، وبعد أن تعرضت شركة كرايزلر لبعض المشكلات المالية في أواسط السبعينيات تدنّى حجمُ مبيعاتها إلى درجة منخفضة جداً جعلتْها غير مربحة. ثم تَخَلَّت هذه الشركةُ عن وكالة كرايزلر، لكنها أرادت أن تستفيد من خبرتها في سوق السيارات فصارت تبحث عن ماركة جديدة. وقد أوصى مديرو شركة جاردن ماثيسون بالسيارات من نوعيْ جاغوار ورانج روفر، اللتين لم تدخلا السوق السعودية من قبل. وكانت هاتان الشركتان على قائمة المقاطعة العربية لأن أحد فروع شركة ليلاند البريطانية، الشركةُ المصنِّعة لهما، كانت تملك مصنعًا لإنتاج الحافلات في إسرائيل. ولم يُرفَع الحظرُ عنها إلا بعد سنوات حين بيع ذلك

المصنع وهو ما يَسَّر دخولَ منتجات هذه الشركة البريطانية إلى العالم العربي. وبدأت شركة المقاولات العامة في أوائل الثمانينيات تسويقَ هذين النوعين من السيارات البريطانية وكانت النتائج مشجِّعة في البداية، على الرغم من الركود الاقتصادي. لكن السيارات من نوع جاغوار لم تكن رائجة أبدا: ذلك أنها كانت تتنافس مع سيارات مرسيدس، التي تتمتع بسمعة عالية في العالم العربي. أما سيارات رانج روفر فقد حققت بعض النجاح - إلى أن دَخَلت السوقَ سياراتُ النقل اليابانية الخفيفة. وتتميز السيارات اليابانية برخص أثمانها، وكانت صيانتها رخيصة كذلك، وتحتوي على أنواع كثيرة جِداً من التقنية. لهذا فقد استَحوذَت بسرعة على الزبائن المحتملين لسيارات رانج روفر.

واكتشفت شركة المقاولات العامة في بداية نشاطها الخاص بالسيارات البريطانية -الذي كان موجَّهًا نحو الأنواع التي تُوافق أذواق الطبقة العليا من المشترين- أنها كانت بحاجة أيضًا إلى تنويع عدد السيارات التي تبيعها. ذلك أنها لا يمكن أن تحافظ على استثمارها في صالات العرض وَوِرش الإصلاح بمجرد عرض نوعين اثنين فقط من السيارات الفخمة. وكانت السيارات من نوع فورد في ذلك الوقت خارجة للتو من قائمة المقاطعة العربية، أي بعد خروج شركة ليلاند البريطانية منها،

لذلك عَرضَت شركةُ العليان على إدارة شركة فورد أن تكون وكيلاً لها، مؤكِّدةً أنها لا تملك المهارات التسويقية وحسب بل يمكِن لها أيضًا أن ترشدها إلى أفضل السبل للخروج من قائمة المقاطعة. وكان من سوء حظ شركة المقاولات العامة أن شركة فورد كانت قد وصلت إلى مرحلة متقدمة في التفاوض مع شركة جدة للسيارات، التي يملكها الحاج حسين رضا. ولما خرجت في نهاية الأمر من قائمة المقاطعة كانت تلك الشركة وبعض الشركات الأخرى في جدة قد حَصَلَت على وكالتها.

وكان لعدم حصول شركة المقاولات العامة على وكالة فورد تأثير سيئ على وكالتيها لشركتيْ جاغوار ورانج روفر. إذ صادف ذلك فترةَ انهيار سوق السيارات في السعودية بشكل عام. فقد انخفض عددُ السيارات المَبيعة من الأنواع كلها (في مقابل سيارات النقل الخفيفة) فيما بين أوائل الثمانينيات وأواخرها من ٢٥٠٠٠٠ سيارة تقريبًا في السنة إلى نصف هذا العدد. ووصلت شركة المقاولات العامة مع بداية التسعينيات إلى درجة اليأس من سوق السيارات عموما، وفي ١٩٩٣ عرضت شركةُ المقاولات العامة على شركة السيف للسيارات شراء وكالتَيْ جاغوار ورانج روفر، وهو العرض الذي قبِلته تلك الشركة. وأصبحت شركة المقاولات العامة الآن خارج سوق السيارات وهو ما لم تندم عليه كثيرا. وكما يقول سلمان خان، الذي كان يشتغل

في إدارة الوكالتين في الثمانينيات ويعمل الآن رئيسًا للشؤون المالية في شركة العليان السعودية القابضة: "إن سوق السيارات في المملكة صعبة - فهي تحتاج إلى رأس مال كبير، ومكاسبها قليلة، ويرغب كلُّ مشتر أن يشتري بالدَّين".

وتزامن تخلّي شركة المقاولات العامة عن وكالتي جاغوار ورانج روفر في سنتي ١٩٩٣ و١٩٩٤، مع بداية معاناة قسمٍ آخر من مجموعة العليان، وهو شركةُ "الأفضل للتجارة"، من بعض المشكلات في تأجير السيارات. وكانت شركة العليان السعودية القابضة قد اشترت شركة "الأفضل للتجارة" التي كانت تعمل في تأجير السيارات على نطاق ضيق في أوائل التسعينيات، وحصلت في الوقت نفسه على وكالة شركة هيرتس لتأجير السيارات في المملكة، وهي الشركة التي لم يكن لها من يمثِّلها في المملكة من قبل. وأعادت هيكلة إدارة شركة "الأفضل للتجارة" وحدَّثتها وأهَّلتها لإدارة الوكالة الجديدة.

وكان هذا المشروع في البداية يبدو ناجحا. إذ كان اسم هيرتس مشهورًا لدى رجال الأعمال الذين يزورون المملكة، وهم الذين يُتَوقع أن يكونوا زبائنها الأساسيين، كما شعر مديرو شركة العليان بالثقة في قدرة شركتهم على تنظيم عمليات الشركة بشكل كفء وعلى صيانة السيارات بشكل جيد. والواقع أن تقديراتهم للسوق كان مبالَغًا فيها. ذلك أن أكثر رجال

الأعمال المهمين حين يأتون إلى المملكة لا يستأجرون سيارات ليقودوها بأنفسهم؛ فإما أن يستأجروا سيارات من شركات الليموزين يقودها سائقوها، أو يتنقلون في سيارات شركائهم السعوديين. أما رجال الأعمال الأقل إمكانات فكانوا يستأجرون سيارات في بعض الأحيان، لكنهم لا يستأجرون السيارات الفخمة. وكثيرًا ما كانوا يستأجرون من الشركات الصغيرة التي تعمل في تأجير السيارات، وهي التي كانت تشتري أكثر سياراتها في أوائل التسعينيات من السيارات المستعمَلة في فترة أزمة الخليج الثانية. وهناك قسم آخر من السوق لكنه لم يكن مرغوبًا فيه. وهو السوق الموجَّه للشباب السعوديين الذين يجدون متعة في قيادة السيارات المستأجَرة، وهو ما كان يكلف شركة "الأفضل للتجارة" أجورًا عالية للصيانة.

وفي الوقت الذي اتضح فيه أن سوق تأجير السيارات في المملكة أصغرَ مما كان يُتوقع، وجدتْ شركةُ "الأفضل للتجارة" التكاليفَ عالية جدا. يضاف إلى ذلك أن المملكة العربية السعودية بلد مترامي الأطراف وأن المراكز المأهولة فيها متباعدة؛ كما أن شركة تأجير السيارات بحاجة إلى منشآت للتخزين والصيانة في ثلاثة مراكز رئيسة في المملكة وإلى عدد منها في بعض المراكز الصغرى. لكن هذا يتطلب من الشركة حجمًا ضخمًا من الاستثمار في البداية وقدرًا ثابتًا من التكاليف.

ووصلت "الأفضل للتجارة" في نهاية الأمر إلى حد تناقصت عنده أرباحها إلى مستويات متدنية، وعند ذلك رأت إدارة شركة العليان السعودية القابضة أن تلك الشركة لا تستطيع أن تحقق أرباحًا أكثر من ذلك، لهذا قررت في ١٩٩٧ تصفية عملها. وكان المسؤولون في شركة العليان السعودية القابضة يرون أن الشركات الأخرى التي تتميز بكفاءة عالية في تأجير السيارات تواجه المشكلات نفسها التي واجهتها شركة "الأفضل للتجارة"، لكن الشركات الصغرى كانت تستطيع تحقيق بعض الأرباح نتيجة لانخفاض توقعات زبائنها فيها ولأنها كانت تستطيع تدبير أمورها لتدني تكاليف التشغيل فيها. والدرس الذي استفادته شركة العليان السعودية القابضة هو أن شهرة الاسم ونوعية الخدمة العالية لا تضمنان النجاح في سوق تهتم بالأسعار في الأغلب.



وحققت شركات العليان نجاحًا أكبر في مجال البضائع الاستهلاكية غير المعمِّرة، ويعود ذلك جزئيًا إلى أن هذا النشاط كان واحدًا من النشاطات الاقتصادية التي شهدت توسعًا كبيرًا في المملكة. وهو ما دعا الشركات الكبرى التي تعمل في مجالات الأغذية المعلبة ومصنِّعي المنتجات المنزلية إلى تأسيس فروعٍ لهم في المملكة عبر أشكال متنوعة من المشاركات مع الوكلاء

السعوديين. وفي أواسط الثمانينيات، أي حين بدأ المصنعون لأول مرة في دخول السوق السعودية، كان المتوقع أن يكون التوجه الغالب نحو تكييف البضائع لتتوافق مع متطلبات هذه السوق: أي أن تُصنع مع أخذ الذوق السعودي في الاعتبار. ومن ذلك، فيما يخص الأغذية المعلبة مثلا، أن تأتي هذه البضائع بأحجام أكبر، وأن يكون مذاقها أكثر حلاوة، وأكثر شبهًا بالفواكه، وأن تكون مغلَّفة تغليفًا برّاقا. ومع هذا فلم يكن ما يُنتج بهذه الصفات يختلف عن "المنتجات العالمية" التي تُصنع لتسويقها في مختلف أنحاء العالم - أي أنها كانت هي المنتجات نفسها، لكن الفارق الوحيد هو تغليفها أحيانًا تغليفًا مختلفا. وتُوفِّر الشركات السعودية التي تصنع هذه البضائع للشركات العالمية وممثِّليها المحليين تحكُّمًا أفضل بالبضائع، وخدمة أسرع وتحاشيًا لضرائب الاستيراد. كما صارت تلك الشركات تستفيد من التكاليف المنخفضة للتصنيع، ومن سهولة الوصول للمواد الخام المستوردة من الشرق والغرب، ومن الموقع الجغرافي الممتاز للتصدير إلى دول الخليج (وهي التي ينظر إليها عمومًا على أنها امتداد للسوق السعودية) وإلى إفريقيا. وكان الشريك الأجنبي هو المسيطر على هذه العلاقة، دائمًا. ووجد الموردون السعوديون والخليجيون في مختلف أنواع الأعمال كلها أن شركاءهم الأجانب صاروا أكثر نشاطًا وأكثر تدخُّلاً مما كانوا عليه قبل

عشر سنوات أو عشرين سنة. وكان هذا التغير في العلاقة بينهم وبين هؤلاء يرجع إلى أن الشركاء الأجانب صاروا يُواجِهون بعض الموانع التي تَحدُّ من مشاركتهم في أسواق بلدانهم أو في القارات التي تنتمي إليها بلدانُهم، لذلك قرروا أن يتولَّوا بأنفسهم توسيعَ نشاطاتهم على المستوى العالمي. وكان طموحهم يتمثل في أن يحوزوا أنصبةً في الأسواق العالمية تماثِل أنصبتَهم في أسواق بلدانهم.

وقد دخلت شركة العليان السعودية القابضة في أربعة مشاريع إنتاجية مشتركة مع بعض الشركات التي كانت تستورد منها في السابق، وهذه الشركات هي: كولجيت - بلموليف، ونابسكو، وكرافت جاكوبز سوتشارد (وهي شركة صغيرة تصنع عددًا قليلاً من المنتجات)، وكمبرلي - كلارك، وهي الشركة التي تمتلك مصنعًا كبيرًا لتغليف مناديل التنظيف الورقية ومصنعًا للمنتجات الورقية في البحرين. وكان المشروع المشترك في كل حالة مسؤولاً عن تطويع المواصفات العالمية للشركات الأجنبية لتتلاءم مع متطلبات التسويق في السوق المحلية، وذلك بتغليف المنتجات بما يلائم أذواق المستهلكين المحليين وبتطوير عمليات الإعلان المؤثِّرة. وكانت شركة التجارة العمومية تقوم بعمليات البيع الفعلي لتجار الجملة أو لتجار التجزئة في المملكة العربية السعودية، وكانت واحدة من الشركات التي أسسها سليمان في

وقت مبكر. ولا تزال شركة التجارة العمومية تعمل في توريد عدد كبير من الأصناف التي لا تصنع محليا.

ويتمظهر التغير الأكبر في السوق المحلية في خلال خمس عشرة السنة الأخيرة، من وجهة نظر شركة التجارة العمومية، في أن المستهلكين أصبحوا أكثر حنكة وأكثر اهتمامًا بالأسعار. ذلك أن المستهلكين السعوديين كانوا في الستينيات والسبعينيات، مثلهم مثل المستهلكين في البلدان النامية الأخرى، يصرفون جل اهتمامهم إلى أسماء الماركات، حتى أصبحت كثير من البضائع لا تعرف بأسمائها النوعية generic بل بأسماء أشهر الماركات التي تنتمي إليها. (وليست هذه الظاهرة غريبة في أوروبا وأمريكا، لكنها توجد في المملكة بشكل أوضح). ولا تزال كثير من الماركات المشهورة -مثل، كلينيكس، وتانج، ونيدو- تتمتع بحضور قوي، لكن المستهلكين الآن يحرصون على التدقيق في أسعارها ونوعياتها، ولم يعد نصيبها في السوق كبيرًا كما كان.

ويتمثل أشهر المشاريع الإنتاجية المشتركة لشركة العليان السعودية القابضة في شراكتها مع شركة لم يسبق لها أن مثّلتها كمورِّد لمنتجاتها، وهي شركة كوكاكولا. وكانت هذه الشركة لسنين عديدة على قائمة المقاطعة العربية بسبب امتلاكها مصنعًا لتعبئة هذا المشروب في إسرائيل. وفي أواسط

السبعينيات اتصلت شركة العليان بشركة كوكاكولا لتعرض عليها أن تقوم مجموعة العليان بتمثيلها في المملكة، لكن شركة كوكاكولا كانت تشعر في ذلك الوقت بأنها ملتزمة أدبيًا مع أسرة الكعكي في جدة، وهي التي كانت شريكًا لها قبل أن تتعرض للمقاطعة العربية. ومع هذا فقد اتصلت شركة كوكاكولا في أواخر الثمانينيات بمجموعة العليان مبيِّنة أن التزامها القانوني مع أسرة الكعكي قد انتهى، وأن علاقة العمل معها تغيرت، وأنها مستعدة أن تنظر في أمر الشراكة مع العليان، إذا أمكن دخول أحد أفراد أسرة الكعكي في هذه الشراكة. ثم دخلت شركة العليان شريكًا لكوكاكولا، حيث كان سليمان يحضر الاجتماعات شخصيّا، وكان بطريقته المعهودة، يجتهد في إقامة صلات جيدة مع إداريي كوكاكولا القياديين في مدينة أطلانطا الأمريكية. وكجزء من عملية الحصول على الوكالة أسهمَت شركةُ العليان السعودية القابضة في إسداء النصح لكوكاكولا في محادثاتها مع الحكومة السعودية لإخراجها من قائمة المقاطعة. أما ما كان مهمًا في حالة كوكاكولا والعليان فهو اتخاذ دول مجلس التعاون الخليجي مجتمعِة قرارًا برفع الحظر عن الشركة.

وتعرضت شركة العليان السعودية القابضة في أثناء المفاوضات لبعض الضغوط من بعض رجال الأعمال، إذ كان هؤلاء يريدون الانضمام إلى العليان في شراكته لكوكاكولا. وقد

حدث في أثناء ذلك اتصال بين العليان وكوكاكولا من جهة وشركة التعمير من جهة أخرى وهو ما نتج عنه تأسيس شركة كوكاكولا السعودية لتعبئة المرطبات التي تملكتها شركةُ العليان السعودية القابضة، وشركةُ كوكاكولا، وشركةُ التعمير والشركة الأهلية للخدمات التجارية. أما مصنع التعبئة فتُديره شركةُ كوكاكولا.

وأنفق المشروعُ المشترك مبلغًا كبيرًا من المال وبَذل كثيرًا من الجهد من أجل الدخول إلى السوق. وحازت كوكاكولا والنوعان الفرعيان منها، أي: فانتا وسبرايت، منذ بَدأ الإنتاجُ في أوائل التسعينيات، على ٢٥ ٪ من سوق المشروبات الغازية، وهي نسبة غير كافية لأن تحقق شركة كوكاكولا السعودية لتعبئة المرطبات أرباحا. وكانت شركة ببسي كولا ونوعاها الفرعيان: ميراندا وسفن أب تمتلك ٧٠ ٪ من السوق، وتمتلك بعضُ الأنواع الصغرى النسبةَ الباقية. وكانت مكانةُ شركة ببسي كولا فريدةً في أسواق المملكة ودول الخليج بالنسبة لهذه الشركة. ذلك أن شركة كوكاكولا تتقدَّم الشركات الأخرى في أنحاء العالم كلها، وكان المكتب الرئيس للعليان يفترض أن كوكاكولا سوف تبلغ تلك المكانة في المملكة في نهاية الأمر.

وفي يوليو ١٩٩٨ اشترت مجموعة العليان ١٠ ٪ من شركة كوكاكولا بيفيرج المحدودة المسجلة في بريطانيا وتملك شركة

كوكاكولا الجزء الأكبر منها، وهي التي تمتلك الشركات المصنِّعة لهذا المشروب في أوروبا الشرقية وسويسرا والنمسا.



وواجهت بعضُ المصانع الثقيلة التي كانت شركات العليان تشارك فيها بعض المصاعب مؤخرا، وتوضِّح ذلك التجربةُ التي مرت بها شركة منتجات الألمونيوم المحدودة. وقد أُسِّست هذه الشركة في أواسط السبعينيات حين تشاركت شركة العليان المالية مع شريكين سعوديين هما عمر العقاد (الذي اشترى حصتَه عبدالله باحمدان في وقت لاحق)، وشركة هاشم سعيد هاشم العامة. وكانت هذه الشركة تنتج صفائح الألمونيوم التي تُستعمل غالبًا في أطر الأبواب والنوافذ، ولأنها كانت تمتلك أفضل التقنيات وتتمتع بإدارة جيدة، ولاستفادتها من الطفرة العمرانية في ذلك الوقت، فقد حققت أرباحًا عالية جدا. وتمتعت بشهرة ممتازة وكانت تَبسط سيطرتَها على السوق مما جعل منتجاتها "تبيع نفسها"، كما تقول إدارتها. وكانت تحقق من الأرباح ما تصل نسبته ٣٠ أو ٤٠ ٪ من رأس مالها. ولم تتأثر كثيرًا بالانحدار الذي تعرضت له السوق السعودية في الثمانينيات؛ وكانت لا تزال في أواسط التسعينيات تنتج ٥٠٠٠٠ طنّ في السنة من مصنعين أحدهما في الدمام والآخر في جدة.

لكنها بدأت فجأة في سنة ١٩٩٥ تشعر بالأثر الذي نتج عن ظهور عدد من مصانع الألمونيوم الجديدة في المملكة ودول الخليج. ولم تحقق في سنة ١٩٩٦ أرباحًا تقريبا. ومع أنها لا تزال تَجِد نفسَها الشركةَ الأولى في السوق، إلا أن المستهلكين لم يعودوا يقصدونها لمجرد سمعتها الجيدة. كما أن عددًا آخر من الشركات الصناعية التي كانت ناجحة تحت مظلة شركة العليان المالية كانت تمر بتجربة مماثلة تقريبا. وفي سنة ١٩٩٧ وفي أوائل سنة ١٩٩٨ كانت منتجات شركة الألمونيوم المحدودة، والشركات المماثِلة تحت مظلة شركة العليان المالية، تفكر في وجوب بذل مزيد من الجهد من حيث الاهتمام الجاد بمتطلبات المستهلكين، أو بلغة أبسط، أن تحسِّن من خدماتها. ومع أن الأسعار مهمة، إلا أن المفتاح الأساس لزيادة المبيعات في رأي هذه الشركات، صار يكمن في مساعدة المستثمِر على تقليص المدة الزمنية بين وقت طلبه البضاعة ووقت تسلُّمه لها، وفي بذل مزيد من المساعدة في التركيب كذلك. ولهذه الإجراءات بعض المزايا الإضافية التي تتمثل في التأكد من أن أيَّ عمل يُنجز باستخدام المواد التي تصنعها شركة الألمونيوم سيكون ممتازا.

وأنشأت شركة الألمونيوم، استجابةً للسوق التي صارت صعبة، مصنعًا في جدة لصناعة القوالب dies من أجل

استعمالاتها هي ولبيعها إلى الشركات الأخرى. ونظرًا لاستعمال الألمونيوم كثيرًا من القوالب فقد كان متوقعًا أن إنتاج شركة الألمونيوم للقوالب التي تستعملها هي سيوفر عليها كثيرًا من التكاليف المادية. كما كانت الشركة تتفاوض مع مستثمرين في أسواقٍ مستوردِة أخرى بعيدة، مثل شمال إفريقيا وإيرلندا وأوروبا الشرقية. وتَمثَّلت أهمُّ مبادراتها اللافتة للنظر في تحويل بعض مصانعها إلى إنتاج هياكل من الألمونيوم للسيارات والشاحنات، وهي التي تتشابه في تصميم هياكلها بأكثر مما يُظَن. وكان يُخطَّط لأنْ تَذهب بعضُ هياكل الشاحنات إلى بعض الورش المحلية الصغيرة لتجميع السيارات، وفيما عدا ذلك كان إنتاجها موجَّهًا نحو التصدير بصورة أساسية. وقد بدأت الشركةُ في التفاوض مع الفرع البريطاني لشركة جنرال موتورز. وتتمثل ميزة الهياكل المصنوعة من الألمونيوم بالنسبة لشركة جنرال موتورز ومصنِّعي السيارات الآخرين في خِفَّتها وعمرها الطويل، وهذا ما يجعل السيارات التي تُزوَّد بها أكثرَ اقتصادًا في استهلاك الوقود.



وكانت وجهة نظر شركات العليان -مثْلُها مثْل البيوتات التجارية السعودية الأخرى- أن الأسواق السعودية والخليجية سوف تستمر في توجُّهها لتكون أكثرَ تنافسا. ذلك أن الوضع

العام الذي أصبح يَعمَل فيه هؤلاء مختلفٌ تمامًا عما كان عليه في السبعينيات، حين كان يبدو أن أي نشاط تجاري يُحقِّق أرباحًا عالية جدا، ولم يكن أحد يحتاج حينذاك إلى بذل أيِّ جهد في التسويق، أو في خدمات العملاء أو في الحد من التكاليف. أما الآن فيجب على الشركات أن تفكر بشكل مستمر في تحسين طرق عملها إن كانت تريد تحقيق أرباح معقولة. وتُوجِّه شركةُ العليان السعودية القابضة وشركةُ العليان المالية تفكيرَهما الآن على مستوى الفروع لأن يتخصَّص كلُّ فرع بإنتاج منتَجٍ واحد. أما على مستوى السياسات الأعلى فيفكِّر المسؤولون الذين يديرون المجموعةَ في كيفية نشاط الشركات التي يديرونها بمجموعها، ويفكرون كذلك في الاتجاه الذي يجب عليهم أن يوجهوا جهودهم إليه في المستقبل. وكما هي الحال في كثير من الشركات الكبرى في الغرب، تَبذُل مجموعةُ العليان جهودًا كبيرة في مراجعة خططها.

وفي نوفمبر ١٩٩٧ اجتمع ثلاثة وعشرون من المديرين والموظفين القياديين -باستثناء سليمان- في الرياض وقضوا ثلاثة أيام في مناقشة مستقبل المجموعة. واستعانوا حينذاك بشخص من خارج المجموعة ليدير النقاش وينظِّمه. ودرس هؤلاء مواطنَ القوة ومواطن الضعف في شركاتهم، وانتهوا إلى أن من مواطن القوة فيها قُوَّتها المالية: ذلك أنها تتمتع

بالانضباط المالي الممتاز وتتميز بمصادر ائتمان ممتازة. كما تتَّسم المجموعةُ بقدر جيد من التواصل الداخلي [بين المسؤولين فيها]. وتتميَّز كذلك بتنوُّع أعمالها في المملكة بشكل جيد - ذلك مع الاعتراف بأن جزءًا من هذا التنوع يعود سببُه، في السبعينيات على وجه الخصوص، إلى أن المجموعة كانت تأخذ الأعمال كما تأتي إليها، أي من غير خطة واضحة لتقرير أيِّ أنواع الأعمال تريد أن تقوم بها وتعمل على الحصول عليها.

واتفق المجتمعون على أن واحدًا من أكبر وجوه الضعف في المجموعة أنها لم تكن ماهرة جدًّا في التسويق وفي خدمة العملاء - وهو ما جعلها لا تختلف عن أكثر الشركات السعودية. كما شعروا أيضًا أنها تعاني شيئًا من التعدد في القيادة. ذلك أن موظفيها في المستويين المتوسط والأدنى يشعرون بأنهم لا يعملون تحت إدارة شخص واحد، أو تحت إدارة مجموعة صغيرة من المسؤولين يَسهُل تحديدُهم، وهم الذين يقودونهم إلى الأمام. ويكمن سبب هذه المشكلة جزئيًّا في أن الشركة كبيرةٌ ومتنوعةُ النشاطات. كما كانت نتيجةً لما يُنظَر إليه في العادة كأنه أحدُ أوجه القوة فيها، أي: إنها تدار بأساليب عصرية غير مركزية ويقودها في ذلك عدد من المديرين المهنيين الذين يتمتعون بصلاحيات حقيقية.

وكان سليمان قد أَنجز تحديثَ إدارة شركاته في أواسط

السبعينيات، أي أنه سبق كثيرًا من الشركات السعودية التي بدأت فيما بعد تسلك السبيل نفسه. ومما أوجب خطةَ التحديث هذه جزئيًا قلَّةُ عدد أفراد أسرته وحداثةُ أعمار أبنائه، في ذلك الوقت؛ لكن هذا التحديث كان يتوافق مع تطلُّعاته كذلك. وهو من الذين لا تغريهم المناقشات النظرية أو رسم خطط للأعمال بالمعنى الواسع، أو التنفيذ التفصيلي للسياسات الموضوعة - ومع ذلك فهو يتفحص التكاليف من وقت لآخر. كما يحب أن يقوم بعقد الصفقات. وهو يؤمن بإسناد المسؤوليات إلى الآخرين وبالعمل الجماعي منذ أن اكتشف، أثناء عمله في أرامكو، مستوى الكفاءة الذي يمكن أن يَنتُج عن ذلك. وقد نقل هذه التوجُّهات إلى أبنائه، وهم الذين يشتغلون كلهم الآن إما في رئاسة مجموعة الشركات أو يعملون أعضاء في مجالس إداراتها.

ومن المميزات التي يُحقِّقها توظيفُ إدارةٍ مهنية لشركة مَّا أنها، مع كونها تزيد في التكاليف، تساعد الشركة على اكتشاف المشكلات والفُرَص وعلى التأقلم للتعامل مع الظروف المتغيرة. ومما كان يقال في المملكة ودول الخليج (بصورة غير عادلة) خلال السبعينيات وأوائل الثمانينيات أن الشركات التي تدار بأساليب عصرية وتتسم بعدم المركزية تحتاج إلى تكاليف عالية لا تجعلها مربحة - لكن المصاعب التي حدثت منذئذ بَرهنتْ

على أهمية هذه الأساليب. فقد استطاعت الشركات ذات الإدارات الحديثة أن تتغير وأن تتمكن من تحقيق أرباح حتى في السنوات العجاف، واستطاعت كذلك أن تتوسع. ذلك في الوقت الذي اختفت فيه كثير من الشركات الصغيرة التي يملكها أفراد ويُديرها أحدُ أفراد الأسرة وعدد قليل من الموظفين، مع أنها كانت تحقق أرباحًا عالية أثناء الطفرة. فقد دأب مالكو هذه الشركات، وكثيرٍ من أمثالها التي استطاعت الاستمرار في مزاولة نشاطها، على معاملة الإداريين القياديين فيها كأنهم "خَدَم مُبَجَّلون" glorified butlers (ولا يزالون كذلك)، كما عبر عن ذلك مؤخرًا أحدُ كبار الموظفين في إحدى الشركات السعودية الكبرى. إذ يُنظر إلى الموظفين الصغار في هذه الشركات كأنهم خدم. وكان مالكو هذه الشركات يُغيِّرون من سياساتهم في إدارة تلك الشركات بين الحين والآخر، ويَسحَبون مبالغَ نقدية من الميزانيات لأغراضهم الشخصية وقت ما يشاؤون.

ولم يَنجُ من هذه الممارسات إلا عدد قليل من الشركات السعودية والخليجية، ومنها: العليان والجفالي والعقاد والزامل وكانو ويوسف أحمد الغانم وأولاده في الكويت. وتتميز الشركات التي تدار بأساليب حديثة بالكفاءة إلى حد بعيد، وبالطواعية والإبداع، وتشتهر بكونها بيئات تشرح نفوس العاملين فيها.

ويتفق مديرو شركات العليان، في المستويات كلها، على أن موظفيها يعامَلون باحترام، على المستويين المهني والشخصي على حد سواء. ويتحدث سليمان عن "بناء الناس"، ومساعدتهم على أن يبدعوا أفكارًا خاصة بهم من خلال إسناد المسؤولية إليهم، وهو يعني ذلك. وهو يَحضُّ موظفيه دائمًا على أن يعبروا عن آرائهم بحرّية، كما أنه مستعد دائمًا لأن يستمع لما يقولون. وقد اتَّبع أبناؤه وموظفوه القياديون الأسلوبَ نفسَه.

ويَشعر أعضاءُ مجالس إدارات شركة العليان بأنهم أعضاء في فريق. إذ لا يوجد إلا قدر قليل من الصراع بينهم، وبدلاً من ذلك فهناك كثير من التعاضد -والصداقة- والإحساس بالهدف المشترك الذي يجمعهم. وتتميز قرارات مجالس الإدارات بالتماسك الذي يشبه التماسك الموجود في الشركات الغربية: فإذا ما اتُّخِذ قرارٌ معيَّن فلا يمكن لأحد، حتى أفراد أسرة العليان، أن يسعى إلى تغييره. أما ما تختلف فيه مجموعة العليان عن الشركات الغربية المشابهة لها في الحجم فيكمن في رواتب الموظفين المنخفضة شيئًا ما. لكن موظفيها يشعرون بأن ما يَشُدُّهم إليها يتمثَّل في المسؤولية التي تُسنَد إليهم وفي استمتاعهم بالعمل فيها. فهناك بعض الموظفين الذين أمضوا فيها عشرين أو ثلاثين سنة ثم التحق أبناؤهم بالعمل فيها. كما يشعر موظفوها القياديون بولاء قوي لسليمان شخصيّا - وهو

شعور متبادل. فقد ظل سليمان على الدوام يشعر بولاء كبير لموظفيه، فهو يتجاوز عن أخطائهم - وكثيرًا ما يصل كرمُه معهم إلى حدود تتعدّى ما يَجب عليه - ولم يَسبق له أن فَصَل أحدًا من العمل إلا في حالات نادرة لا تكاد تذكر. ويشعر الموظفون الذين يعملون بالقرب منه كأنهم ينتمون إلى أسرته تقريباً. ويمثل هذا نموذجًا من أفضل التقاليد لعلاقة العمل السائدة في العالم العربي. أما التحدي الذي يجب أن تواجهه شركات العليان الآن فيتمثل، كما بيَّن ذلك الاجتماعُ الذي عُقد في نوفمبر ١٩٩٧، في كيفية توجيه أكبر قدر ممكن من ذلك الولاء الشخصي ليصبح ولاء مؤسسيًا للمجموعة، وكذلك في قدرة أعضاء مجلس الإدارة بصورة جماعية على توفير القدر نفسه من القيادة الإدارية التي تَمكَّن سليمان من توفيرها بصورة شخصية.

الفصل الثالث عشر:

البنك السعودي البريطاني

كان الاقتصاد السعودي حين بدأت الطفرة البترولية في سنتي ١٩٧٣-١٩٧٤ لا يزال بسيطًا جدا. فقد كان وجود المؤسسات الأجنبية والأجانب مقصورًا في الأغلب الأعم على جدة والمنطقة الشرقية. ولم يكن يوجد في المملكة إلا فندق عالمي واحد من الدرجة الأولى، وهو فندق الإنتركنتننتال، الذي بَنَتْه وزارةُ المالية وفَتَح أبوابَه سنة ١٩٧٤ في الرياض. وكانت آلات التلكس لا توجد إلا في وزارة الخارجية السعودية ومؤسسة النقد العربي السعودي، وكلاهما في جدة، وفي أرامكو كذلك. ولم يكن هناك إلا عدد قليل من الرحلات الجوية الداخلية أو الخارجية، ولم يكن هناك أية رحلات خارجية على أية شركة خطوط من الرياض أو إليها.

أما النظام المصرفي فلم يكن أحسنَ حالاً من الجوانب الأخرى للاقتصاد. فلم تزد القروض المصرفية في ديسمبر ١٩٧٣، عن ٦٧٥ مليون دولار فقط. وكان هناك اثنا عشر بنكًا في المملكة: اثنان منهما سعوديان خالصان (البنك الأهلي التجاري وبنك الرياض، ولهما خمسة وثلاثون فرعًا تقريباً)؛

وأربعة بنوك أمريكية وأوروبية (سيتي بنك، وألجيميني بنك نيديرلاند، والبنك البريطاني للشرق الأوسط، وبنكو دي ليندوشين)؛ بالإضافة إلى ستة بنوك من البلاد العربية الأخرى وإيران وباكستان. وباستثناء سيتي بنك الذي سُمِح له بافتتاح فرع في الرياض، كان وجود البنوك الأجنبية كلها مقصورًا على جدة والدمام والخبر، حيث لم يُسمح لأي منها بفتح أكثر من فرعين أو ثلاثة.

ولم تكن الأغلبية العظمى من السعوديين تمتلك حسابات بنكية، بل حتى الذين كانوا يمتلكون حسابات بنكية، وأكثرهم من التجار، فكان تعاملهم معها محدودًا جدا. وكان كثير من الناس يتخوفون من التعامل مع البنوك بسببٍ من معتقداتهم الدينية، ذلك أنها تتعامل بالفوائد، وهو ما يخالف الشريعة الإسلامية. بل إن كثيرًا من المتعاملين مع البنوك أنفسَهم لم يكونوا يَستحلُّون أخذ الفوائد البنكية. وكان بعض المحنَّكين منهم ربما يقولون إنهم لن يأخذوا الفوائد البنكية ولن يدفعوها، وتأسيسًا على هذا الموقف فإنهم سيحقِّقون خلال السنة توازنًا بين الفوائد التي يستحقونها والفوائد المطلوبة منهم وهو ما يعني إلغاء بعضِها بعضاً.

وكانت السلطات المالية المتمثِّلة في وزارة المالية ومؤسسة النقد العربي السعودي ترغب في توسيع النظام البنكي، لكنها لا

ترغب في أن تسيطر البنوك الأجنبية عليه. وكانت ترى أنه يمكن للسعوديين أن يغيروا من نظرتهم إلى البنوك إذا ما تزايد عدد المساهمين منهم فيها. وقد فكرت مؤسسة النقد العربي السعودي بسَعْوَدَة البنوك الأجنبية، وهو ما يعني أن تتحول هذه البنوك إلى فروع محلية للبنوك الأجنبية الأصلية وتَطرح بعد ذلك ٦٠ ٪ من رأس مالها في السوق المحلية للاكتتاب. وكما هي العادة لم تَسعَ هاتان السلطتان إلى إلزام البنوك بتنفيذ هذه الفكرة بشكل مُتَعجِّل. إذ كانتا تودّان أن يُنجز هذا التغير بِرِفْق. لكن الأمر تغير فيما بين سنتيْ ١٩٧٥ و١٩٧٦ ، فقد صرَّحتا بشكل لا لبس فيه أنه لن يُسمح للبنوك الأجنبية بفتح مزيد من الفروع، في ظل اقتصاد أخذ يتنامى بسرعة فائقة، حتى تنفِّذ ما تريده مؤسسة النقد العربي السعودي.

ولم تكن البنوك راضية عن هذه الفكرة: إذ إنها جميعا، كما عبَّر عن ذلك أحد المديرين العامين لواحد منها، "عرائس مُتمنِّعات". فلم يَشْغل سيتي بنك، وهو الذي كان يُحقِّق أرباحًا ضخمة من فرعه في الرياض، نفسَه حتى بمناقشة هذا الأمرَ طوال سنتين، لكنَّ البنوك الأخرى وجدت أنه لا خيار لها. ذلك أنها صارت مخيَّرة بين أن تحتفظ بنسبة ١٠٠٪ ويكون عملها محدودًا بفرعين اثنين، أو أن تمتلك ٤٠ ٪ في شراكةٍ يمكن أن تصبح كبيرة جدا. ولما تَكيَّفت البنوكُ مع هذه الفكرة قرر مجلس

إدارة البنك البريطاني للشرق الأوسط أنه ربما كان من الأفضل له التوصلُ إلى اتفاق مع مؤسسة النقد العربي السعودي بأسرع ما يكون وبشيء من الكرامة.

وبدأ هذا البنك خلال سنة ١٩٧٧ يبحث عن مجموعة من السعوديين ليكونوا مالكي أسهم مؤسِّسين فيه وعن أشخاص ليديروا البنك الجديد. وبدأ عمليةً مُضْنية للاختيار من قائمة تضم كبار عملائه، وتَقَدَّم في نهاية الأمر إلى مؤسسة النقد العربي السعودي بقائمة تضمّ بعض المرشَّحين. وقد عَلَّقت مؤسسة النقد على تلك القائمة مُبديةً بعض التحفظات السلبية على بعض الأسماء، وزَوَّدت البنك من ثمَّ بقائمة إضافية من عندها. ثم اتصل جون هل، المدير العام للبنك الرئيس في جدة، بأولئك المرشحين - ومنهم سليمان العليان، الذي كان أحد عملاء فرع البنك في الخبر، لكنه لم يكن يعرفه شخصيا. وقد شعر أن هناك ما يجذبه نحو سليمان. وكما أخبرني فيما بعد: "لقد أَرَتْنا مؤسسةُ النقد الطريقَ. وهي لم تَدفعْنا، لكن الأبواب فُتحت أمامنا في الاتجاه الصحيح". وبعد أن أُسس البنك السعودي البريطاني الجديد سنة ١٩٧٨، انتُخب سليمان رئيسًا لمجلس إدارته. وكان المجلس يتكون من خمسة أعضاء سعوديين آخرين وأربعة من البريطانيين، وهو ما يَعكس ملكيةَ البنك.

وكان البنك في السنوات الأولى من عمله تحت ضغط كبير ليتوسع، وجاء ذلك الضغط من أعضاء مجلس الإدارة السعوديين ومن ملاحظته لما كانت تَفعَله البنوكُ المسعوَدة الأخرى. فقد فَتح عددًا من الفروع الجديدة، خاصة في الرياض، حيث اتَّخذ مركزَه الرئيسَ فيها. لكنه واجَه مباشرةً مشكلةَ العثور على النوع الملائم من الموظفين. ويعود ذلك إلى أن البنك البريطاني للشرق الأوسط كان صغيرا، وكان مؤسسةً محافِظة، ولم يكن لديه برنامج واسع للتدريب. أما أولئك القِلَّة من الموظفين الشباب الذين كانوا يعملون فيه فكان يَرغب في إرسالِهم إلى الفروع التي يمتلكها امتلاكًا كاملاً في البلدان العربية الأخرى. أما البنك السعودي البريطاني فقد طُلِب منه أن يختار موظفيه من السوق المتاحة، وكانت نتيجة ذلك أن البنك وجد أن أكثر موظفيه القياديين لا يَعرفون شيئًا كثيرًا عن الشرق الأوسط ولا يتمتعون إلا بقدرات ضئيلة على تعلم أي شيء جديد عن المنطقة أو لا يستطيعون التأقلم مع ثقافة أجنبية أخرى. بل لم يكن المديرون القياديون الذين بعثَهم البنك الأجنبي الأم يتمتعون بالتجربة الملائمة - وهذا ما أزعج سليمان والأعضاء العرب الآخرين في مجلس الإدارة. وفي السنة التالية لسنة ١٩٧٩ وهي التي ترك فيها جون هل البنك، كان البنك البريطاني للشرق الأوسط في طريقه إلى الإندماج التدريجي مع بنكِه الأم وهو مجموعة هونج

كونج وشانغهاي المصرفية. وبذلك أصبح يمثِّل قسمَ الشرق الأوسط في هذا البنك. وكان الموظفون الذين أرسلهم البنك في أوائل الثمانينيات لإدارة البنك السعودي البريطاني في الرياض قد اعتادوا العملَ في بعض بلدان الشرق الأقصى التي تطورت فيها المؤسسات البنكية إلى حد بعيد. ولم يكونوا راضين عن بيئة العمل في المملكة التي تتصف بالعَجَلَة أو عن القيود المفروضة على نشاطاتهم الاجتماعية. وكانوا يرغبون العودةَ إلى عالَم هونج كونج أو سنغافورة المريح.

وأنشأ المديرون القياديون الجدد بعضَ الأقسام الجديدة وذلك من أجل دعم عملهم في بيئة لم يكونوا يعرفون عنها إلا القليل، ولغرض تأسيس بعض الخدمات الداخلية التي يحتاجها أي بنك نام. ونتج عن ذلك زيادة عدد الوظائف في المكتب الرئيس بشكل هائل، وهو ما جذب عددًا متزايدًا من الموظفين الذين لم يكونوا يتمتعون بأية خبرة في الشرق الأوسط. وكان من الصعب عمليًا في ذلك الوقت العثورُ على سعوديين مؤهلين لإدارة الأعمال البنكية المتوسطة. كما جَدَّت الحاجةُ لتوفير المساكن للموظفين الأجانب المتزايدين، ولما كان من الصعب أن يجد البنك في ذلك الوقت مساكن بمستويات جيدة، قرر أن يبني مجمعات سكنية خاصة به في جدة والرياض والدمام. وبذلك شُغِل جزءٌ من رأس المال في صورة عقارات.

وعلى جانب أكثر خطورة، فقد تعامل البنك السعودي البريطاني مع عملاء جدد من النوع الذي لم يكن البنك البريطاني للشرق الأوسط ليتعامل معه. فقد كان نمط الحياة التجارية، في سنوات ما قبل الطفرة - أي قبل ١٩٧٤ أو ١٩٧٥ يسير بخطوات أكثر بطئا. وكانت الأغلبية العظمى من عملاء البنوك، إن لم يكونوا كلهم، من الأسماء المعروفة، وإذا ما جاء إلى البنك عميل جديد فمن السهل على المديرين أن يعرفوا شيئًا عنه، وإن كان قليلاً. وكانوا يعملون في بيئة لم يكن فيها قدر كبير من التنافس وحيث يعرف الجميعُ بعضُهم بعضا. أما في أوائل الثمانينيات فقد تغيرت الأمور، ذلك أن أعمالاً جديدة بدأت بالظهور، كما أصبح بعضُ الناس الذين كان يُنظر إليهم في الماضي على أنهم يمثلون نوعًا من المخاطرة يَكسبون كثيرًا من المال. وكان الإداريون الشباب في البنك السعودي البريطاني يتعرضون لبعض الضغوط لكي يُقرِضوا؛ وكانت ضوابط الإقراض متساهلة. وكان هناك قليل من المشكلات الخاصة بالديون -ذلك أن نشاطات الأعمال كلها صارت تُدرُّ أموالا- وهو ما كان في نهاية الأمر نتيجة للإنفاق الحكومي الهائل. وظل مديرو البنوك مستمرين في ممارستهم القديمة التي تُقرِض الناس اعتمادًا على الثقة بأشخاصهم، وهو ما يمكن أن يسمى بـ"إقراض الأسماء" على الرغم من أن خطابات التوصية التي

يتلقونها الآن تقوم على قدر من المعرفة بالمقترضين يَقِل عن ما كان عليه الأمر في الماضي. أما البديل لهذا -أي طلب الاطلاع على حسابات الأشخاص أو الشركات- فلم يكن عمليّا. ذلك أن كثيرًا من الشركات لا تملك حسابات بنكية، كما أن أكثر الذين يملكون حسابات بنكية يترددون في الكشف عنها. وكان الاعتقاد في عالَم التجارة السعودية غير المقنَّن والمَسكون بالشكوك أنه إذا ما كَشف أحدٌ للبنك عن المعلومات الخاصة بحسابه فربما تتسرب هذه المعلومات إلى منافسيه.

ولم يكن أيٌّ من نقاط الضعف التي كان يعاني منها البنك، من حيث الموظفين، أو المصاريف الثابتة، أو الديون يُعدّ أمرًا خطيرًا إلى أن بدأ الاقتصاد السعودي في التباطؤ سنة ١٩٨٤. فقد بدأ بعضُ المقترضين مباشَرةً، وخصوصًا بعض شركات المقاولات الضعيفة، يتخلفون عن سداد الديون التي اقترضوها. وكان بعضهم عاجزًا عن الدفع فعلا، لكن كثيرًا منهم كانوا من الأغنياء الذين اقترضوا بأسمائهم، كما هي العادة، ولم يكونوا يريدون سدادَ ما اقترضوه بسبب تَعرُّض بعض العقود التي وقَّعوها أو بعض المشاريع الإنشائية التي كانوا يشتغلون بتنفيذها للخسارة. وإذا ما قام البنكُ برفع قضية على أحد من هؤلاء إلى المحاكم الشرعية، التي تستغرق عملية التقاضي فيها وقتًا طويلاً، وإن كانت غير مُكَلِفة ماديّا، فإن القضاة يَحكُمون بإلغاء

الفوائد من الديون، سواء دُفِعت تلك الفوائد أم لا. وكان هذا يعني، في بعض الحالات التي كان لبعض هؤلاء علاقات طويلة بالبنك، ألا يسترد البنك شيئًا من ديونه [بسبب تساوي الفوائد المطلوبة بالفوائد التي يستحقها العميل]. وشَجَّعت هذه الأحكامُ بعضَ الدائنين المتلاعبين الذين لم يكونوا يواجهون صعوبات على التوقف عن دفع الفوائد على الديون التي حصلوا عليها، وذلك لعِلمهم أن البنك يَشعُر أنها لا تَستحق التعب الذي يَبذُلُه في محاولته المطالبة بدفعها.

ولم يكن البنك السعودي البريطاني الوحيدَ الذي عانى من هذه المشكلات. فقد كان النظام البنكي السعودي بمجموعه، في أواسط الثمانينيات والسنوات الأخيرة منها، يَمرُّ بأزمة. وهو ما نتج عنه تحقيق البنوك مكاسب زهيدة لسنوات متتالية، أو جعلها عُرضة للخسارة. لذلك اضطر عدد منها، ويشمل ذلك البنك السعودي البريطاني في سنة ١٩٨٨، إلى تخفيض رأسمالِه.

وكان هناك شيء من التوتر، في بدايات الأزمة، بين أعضاء مجلس إدارة البنك السعودي البريطاني السعوديين والمساهمين الأجانب في البنك (ذلك أن كل فريق يلوم الفريق الآخر)، لكن الفريقين بدآ بالتدريج يعملان يدًا واحدة. ويعود ذلك في جزء منه إلى كونهما تحت إدارة سليمان. وكان سليمان يتمتع بمعرفة

واسعة بالنظام البنكي تفوق ما يَعرفه أعضاءُ مجلس الإدارة السعوديون الآخرون. وكان زملاؤه السعوديون في كثير من الأحيان ينتقدون إدارة البنك، وكانوا يَدعَمون حججَهم أحيانًا ببعض الحجج غير الصحيحة أو بنظريات المؤامرة العجيبة، وكان سليمان حين يرى أنهم ذهبوا في هذا السبيل أكثرَ مما ينبغي يَطلب منهم بطريقة حاسمة الكف عن المناقشة، لكنه يستخدم في التعبير عن هذا لغة مهذَّبة. أما أعضاء مجلس الإدارة البريطانيون، الذين لم يكونوا جميعًا من المتخصصين في الأعمال البنكية، فكانوا يُعجَبون بمهاراته الإدارية - كما أدهشَتْهم، هم أيضًا، معرفةُ سليمان الواسعة بالتفاصيل التقنية الدقيقة لعمل البنك. ويعبِّر عن ذلك السير وليم بورفيس، وهو أحد زملائه البريطانيين، وتقاعد مؤخَّرًا من رئاسة مجموعة هونج كونج وشانغهاي المصرفية، بقوله: "إن سليمان يعرف كثيرًا من مديري البنوك العالميين، بل إنه يعرفهم معرفة ممتازة. وكانت معرفتُه بهؤلاء الأصدقاء مصدرَ معرفته الواسعة بالكيفية التي تعمل بها البنوك - يضاف إلى ذلك أنه يَقرأ تقارير البنوك السنوية سطرًا سطرا. إني أظن أنه كان يرى أن البنك السعودي البريطاني قليلُ الخبرة إلى حد بعيد".

وكان من أهم الواجبات التي شغلت مجلس الإدارة في أواخر الثمانينيات السيطرة على مصاريف البنك وخفضها.

وكان التوسع في افتتاح شبكة الفروع في تلك الفترة قد أُنجِز إضافة إلى أنه لم يكن هناك إلا القليل مما يمكن فعله للحد من مصاريف سكن الموظفين وذلك لانتهاء بناء المجمعات السكنية التي قام بها البنك. وكان بابُ الرواتب المرشحَ الرئيسَ من أنواع المصاريف للترشيد. وكان سليمان ربما قال: "لماذا ندفع لهؤلاء "المصرفيين الأجانب" الشباب هذه المبالغ الضخمة؟ إنهم يتقاضون رواتبهم، فلماذا يريد هؤلاء مزيدًا من العلاوات؟" وكان الجواب المعتاد أنهم إذا لم يُدفع لهم هذه العلاوات فإنهم سينتقلون إلى بنك آخر؛ ومع هذا فقد حدث بعض الخفض في العلاوات التي كان يتقاضاها هؤلاء ولم يؤدِّ ذلك إلى مغادرة أي شخص مُهمّ منهم. ويقول السير وليم بورفيس إنه يظن، في مسألة ما يدفع لأولئك: "إن سليمان ربما يكون على حق".

ومن القضايا الأكثر أهمية التي كانت تواجه مجلس الإدارة التحكمُ في عمليات الإقراض الجديدة واسترداد الديون. لذلك اتُّخِذت بعضُ الإجراءات الجديدة من أجل تحليل الائتمانات المقترَحة؛ وبدأ البنك السعودي البريطاني، مثله مثل البنوك الأخرى، في الإصرار على أن يَكشِف له المقترِضون عن حساباتهم البنكية. ولمساعدة المديرين على استرداد الديون طَلَبت البنوك كلُّها من الحكومة ألا تُعرَض قضايا الديون البنكية على المحاكم الشرعية. وقد حققت بعض النجاح في هذا

السبيل سنة ١٩٨٧، حين كوَّنت الحكومةُ لجنةً لِفضِّ المنازعات البنكية، وصار يُحال إليها كل الحالات من هذا النوع مباشرة. ولم تكن اللجنة تتظاهر بالحكم على صحة أو خطأ الفوائد -إذ كان ذلك من اختصاص المحاكم الشرعية- لكنها يمكن أن تنظر في الاتفاقيات بين البنوك والمقترضين. فبافتراضها أن المقترِض وقَّع وثيقة يتعهد بموجبها بِرَدّ المبلغِ الذي اقترضه بالإضافة إلى مبلغ آخر يسمى "العُمولة"، وهو الاسم الذي يُطلق على الفوائد رسميا، فإنها تأمره بأن يفي بما أوجبه على نفسه. فإذا استمر المقترض في رفْضِه الدفعَ، تَطلُب اللجنةُ من أمارة المنطقة أن يُتَحفَّظ على ممتلكاته أو يُصادر جواز سفره. ويمكن للمقترض، إذا أراد، أن يشتكي إلى المحاكم الشرعية، لكنه يحتاج لإنجاز ذلك إلى الحصول على إذن من السلطات العليا، بموجب القوانين الجديدة، وهو الإذن الذي لم يُعطَ لأحد أبدا.

وبعد أن حصل مديرو البنوك ورؤساؤها على دعم الحكومة صاروا أكثر جرأة في المطالبة بتسديد ديونهم أو الاستنجاد بالشرطة أو بأمارات المناطق في ملاحقة الدائنين. وفي بعض الحالات كان المديرون السعوديون، خصوصًا رؤساء البنوك الذين كانوا جميعًا من الشخصيات المهمة، ربما يَضغطون هم أنفسهم على الدائنين. فقد أُبلغ سليمان في أحد اجتماعات مجلس إدارة البنك السعودي البريطاني بأن أحد

المقتَرِضين من المنطقة الشرقية لم يسدد ما عليه من ديون للبنك على الرغم من اتفاقه معه على تقسيطها. فما كان منه إلا أن اتصل هاتفيًا بالرجل، فوجَده في مكتبه، وناداه بلَقب عائلته، وهي طريقة غير مألوفة في المجتمع العربي، وأمره بأن يدفع القرض الذي عليه للبنك. وقد استغرب زملاؤه في مجلس الإدارة من خشونته وحدَّته، وعدم التزامه بالتقاليد العربية في التخاطب، وهي التي تُوجِب دائمًا تَجنُّب الخصام مع شخص معيَّن أو تأنيبه.

أما ما كان يحمل سليمان على الغضب في مسألة الديون في أواسط الثمانينيات والسنوات الأخيرة منها فهو أنه كان يبدو أن المجتمع السعودي (والحكومة كذلك في الأطوار المبكرة من الفترة التي شهدت مشكلات الديون) يَشعر بأن ملكية الفرد في فترات الركود الاقتصادي أكثر أهمية من ديون البنك - وهذا ما يتناقض تناقضًا تامًّا مع وجهة النظر العالمية المألوفة. وكانت السلطات الحكومية تَحضُّ البنوك في كثير من الأحيان على أن تكون أكثر تساهلاً في التعامل مع المدينين الذين يتخلفون عن سداد ما عليهم من ديون حتى اكتشفتْ درجةَ خطورة هذا الوضع.

وفي سنة ١٩٨٩ تقاعد سليمان من رئاسة مجلس إدارة البنك السعودي البريطاني بعد أن قضى ثلاث فترات فيها، لكنه

ظل عضوًا في مجلس الإدارة واستمر يؤثر فيه تأثيرًا كبيرا. وظلت شركة العليان للاستثمارات، التي كان يشتري من خلالها الأسهم في الشركات المحلية، تستثمر بشكل مكثَّف في أسهم البنك. ووصلت نسبة حصتها فيه في أواخر سنة ١٩٩٨ قريبًا من ١٥ ٪.

ثم استمر الانتعاش الاقتصادي الذي بدأ في أواخر الثمانينيات. وصار البنك أكثر حرصًا في الإقراض وأكثر اطلاعًا على نشاطات عملائه؛ إذ صار يَعرِف بشكل دقيق الشيءَ الكثير عنهم. ذلك أنه لم يَعُد يكتفي بطلب الاطلاع على حساباتهم؛ بل كان يرسل موظفيه للتحدث إلى العملاء بشكل منتظِم ولتدريبهم على كيفية الاهتمام بسمعتهم التجارية. ولم تكن هذه العملية التي أُطلق عليها "إدارة علاقة العملاء" ذات اتجاه واحد. فقد كان الهدف منها أن يستطيع الموظفون المكلَّفون بها التعرفَ عن قرب على نشاطات العملاء التجارية لكي يستطيعوا اقتراح بعض الكيفيات الجيدة لإدارة نشاطاتهم. وبذلك استطاعوا، مثلاً، أن يقترحوا على المورِّدين أن يشتروا ما يريدون استيراده في المستقبل بقيمة الصرف الحاضِرة للعملات الأجنبية -وهي فكرة جديدة على رجال الأعمال السعوديين- وذلك لحماية أنفسهم من تذبذب قيمة صرف العملات. وقد وجد البنك أن هذه الطريقة الجديدة استطاعت، بعد النجاح

الأوليّ في اختراق حاجز الشكّ، أن تُساعد في بناء قَدْر من العلاقات الوثيقة، وغالبًا ما كانت تقتصر على العميل وواحد من موظفي البنك.

وفي الوقت نفسه تحوَّل تحصيل الديون بانتظام إلى أمر سهل. ذلك أن تغيُّرًا تدريجيًا حدث في المجتمع في التسعينيات بخصوص موقف الناس من الديون البنكية؛ فقد أصبح التزام الدائنين بدفع ديونهم للبنوك مقبولاً بشكل متزايد. كما صار إلزامهم بذلك أسهل. ولم تتراخ البنوك أبدًا في المطالبة بديونها، لكنها مع ذلك استطاعت في السنوات الأخيرة خفض عدد موظفيها المكلَّفين بتحصيل الديون. ويَظن البنك السعودي البريطاني الآن أنه استطاع أن يسترد ما يقرب من ٧٠٪ من ديونه المتراكمة.

وكان لاسترداد الديون وانتعاش الاقتصاد السعودي في أوائل التسعينيات -نتيجةَ تَعلُّم الحكومة والمجتمع التعايشَ مع عائدات البترول المنخفضة ولقيام القطاع الخاص بدور أكثر فاعلية- أثرٌ رائع في إعادة التوازن لموازنات البنوك كلها. فقد استطاع البنك السعودي البريطاني في السنوات الخمس التي أعقبَتْ خفضَ رأسماله سنة ١٩٨٨ أن يضاعف من حجمه وأن يزيد من عوائده على الأسهم من صفر إلى ٢٠٪. وفي أواسط التسعينيات نما حجمُه ليتجاوز حجمَ شبكة البنك البريطاني

للشرق الأوسط بأكملها - وهو قريب مما ظن مديرو البنك البريطاني للشرق الأوسط أنه ربما يحدث حين وافقوا على إنشاء البنك السعودي البريطاني سنة ١٩٧٧.

الفصل الرابع عشر:

تكوين الثروة

يَتلخَّص الدرسُ الذي يجب أن يَعِيَه مَن يَرغب في الاقتداء بتجربةِ سليمان العليان وتكوينِ ثروة تُعدُّ ببلايين الدولارات في التحلّي بالتصميم على أحادية الهدف. وهذه أهم صفات سليمان المميِّزة التي سمعتُ الناس يُكرِّرون ذكْرَها مرة بعد أخرى أثناء جمعي لمواد هذا الكتاب. ذلك أن سليمان يَستغرِقه عملُه استغراقًا تاما: بل إنه يعيش من أجله. ويَتمثَّل هدفُه اليومي في حِرصِه على معرفة ما يمكن أن يَحدث في مجال نشاطه في ذلك اليوم وفي اليوم التالي كذلك. ويَنصَرِف عقلُه إلى التفكير بالقرارات التي يجب عليه اتخاذها، وعلى كل شيء سَمِعَه مما يُمكِن أن يؤثِّر في هذه القرارات. ويُساعده في ذلك قدرةٌ عجيبة على تذكُّر التفاصيل الدقيقة لمحادثةٍ كان طرفًا فيها في اليوم السابق، أو الشهر السابق، أو السنة السابقة.

وهو يصحو من نومه مبكرًا دائماً، كما هي العادة المَرعيَّة للأثرياء. ويعني هذا، حين يكون في نيويورك، أن يَصحو في الرابعة صباحا، وعندها تكون الساعةُ التاسعةَ صباحًا في لندن، والعاشرةَ في زيورخ، ومنتصفَ النهار في الرياض. أما حين يكون

في لندن أو لوسيرن (في سويسرا) أو في المملكة العربية السعودية فيصحو في وقت متأخر عن ذلك. وبصرف النظر عن المكان الذي يكون فيه، فهو يذهب مباشرة [بعد أن يصحو من النوم] إلى مكتبه "ليتواصَل"، كما يعبِّر عن ذلك، مع ما يَحدُث في مجموعته. ويستطيع هو وموظفوه الكبار الحصول من الشبكة الحاسوبية الخاصة بمجموعته على تقرير مركَّز يُبيِّن لهم النقاطَ الأساسية لما يودُّون الاطلاع عليه من وضع المجموعة في ذلك اليوم. وبمجرد اطِّلاعه على هذا التقرير يبدأ بالاتصال هاتفيًا بالمديرين التنفيذيين للمجموعة وبمديري استثماراته. وتكون هذه المحادثات في الغالب طويلة ومفصَّلة مع هؤلاء الموظفين الذين يبذلون ما في وسعهم لإطلاعه على دقائق الأمور. وهو يتحدث غالبًا مع الموظفين القياديين في شركاته مرات عِدَّة في اليوم الواحد. وكان يبدأ حديثَه معهم دائمًا بطرح أسئلة مثل: "ما الذي يحدث؟" أو: "هل من جديد تُطلعني عليه؟" وكان مرةً في الرياض وعزيز سرياني، رئيسُ شركة العليان للاستثمارات، في سان فرانسيسكو لحضور اجتماع مع بكتل، وقد قضيا وقتًا طويلاً في الحديث عند منتصف الليل بتوقيت غربيّ الولايات المتحدة - أما عند سليمان في الرياض فكانت الساعةُ الحادية عشرة صباحًا من اليوم التالي. وبعد انتهاء تلك المحادثة ذهب عزيزٌ مباشرةً لِينام. وفي وقت متأخر من بعد ظُهر اليوم نفسه في الرياض قرر

سليمان أن الوقت ملائم لسؤال عزيز عن آخر المستجدات عما يحدث في الطرف الآخر من العالم، لهذا اتصل به، ليوقظه من نومه عند الساعة السادسة والنصف صباحًا بتوقيت سان فرانسيسكو، وليسأله: "هل من جديد؟"

ومن الأمور التي لا يهتم سليمان بها كثيرًا نقاشُ بعض المظاهر الأكثر عمومية في مجال الأعمال: كالتخطيط الاستراتيجي بعيد المدى، ومراجعةِ هيكَل الإدارة، وتطويرِ نظامٍ معيَّن يُمكن أن يَستجيب بكفاءة للظروف الاقتصادية بعد عشر سنوات. ومن الحوادث التي تُبِين عن ذلك أن أحد مديري مجموعته الكبار في أوائل التسعينيات دعا فريقًا من المستشارين المتخصصين في الإدارة لكي يدرسوا "الاتجاه الذي كانت المجموعة تسلكه"، لكن سليمان لم يُقابِل هذا الفريق إلا مرتين ولوقت قصير. وكانت وجهةُ نظره أنه فوَّض مناقشةَ مثل هذه الأمور إلى غيره. وحين يَطرح بعضُ مديري شركاته مثل هذه القضايا العامة عليه يَشعرون دائمًا أنه يرغب في تحويل مسار الكلام نحو الأمور العملية. وكما يقول أكرم حجازي، المديرُ المالي السابق لشركة العليان للاستثمارات: "إذا ما نجحت في جعْل سليمان يتحدث عن "الاستراتيجية" فإنه سيقول لك بسرعة: "وكيف ننفِّذها"؟ - وبعد ساعات قليلة من ذلك سيتصل بك "ليرى ما الإجراء الذي اتخذتَه (لتنفيذها)؟"

وتتركَّز معظم اهتمامات سليمان على العمل التجاري. لكنه يتابع تطورات الاقتصاد العالمي، والسياسة الأمريكية والبريطانية، والأحداث في الشرق الأوسط. وهو كأيٍّ عربي، يَهتَم اهتمامًا دقيقًا بما يحدث في فلسطين. وهو يرغب أن يكون على اطلاع دقيق بالتطورات العلمية، وبخاصة في الطب. ويأتي أكثر ما يطلع عليه عن هذه الأمور من ملفٍّ يحوي مقالات عنها نشرتْها صحفُ نيويورك تايمز وفاينانشال تايمز ووَول ستريت جورنال، ويجمعها له موظفوه منها كل يوم. وكثيرًا ما يَطلب من أحد موظفيه أن يَقرأ له كتابًا ويُلخِصَه له، إما كتابةً أو بصورة شفهية. ويَلحَظ كلٌّ من عَمل معه أنه يجيد الإصغاء وأنه مُتَلقٍّ جيد للمعلومات الجديدة. وكما يقول أكرم حجازي: "إذا تَكلَّم سليمان ثم فَتحت فاك [لتتكلم]، فإنه سيتوقف لكي يَسمع ما ستقوله". ويبدو أنه إذا سمع شيئًا يراه مهمًّا فإن ذلك الشيء يستقر في ذاكرته إلى الأبد.

وأحدُ اهتماماته الكبرى، التي لا تتصل بشكل مباشر بعمله التجاري، الاهتمامُ باللغة الإنجليزية. إذ إن لديه شَغَفًا خاصًّا بتعلُّم الكلمات الإنجليزية الجديدة واكتشاف وجوه استعمالاتها بشكل دقيق. وتحوي مكاتبُه عددًا كبيرًا من أفضل المعاجم.

ولا يَتصل أيٌّ من اهتماماته بتبذيرِ الأموال. فهو يعيش حياة متواضعة: فالشقق التي يعيش فيها مريحة لكنها ليست

باذخة. وهو لا يَهتم بجمع التُحَف، كما لا يهتم بالسفر رغبةً في السفر لذاته. ويحب أن يقضي أطول ما يمكن من وقته مع أسرته. فهو يشعر بسعادة غامرة لكون أبنائه الأربعة جميعهم يعملون معه، وكما تقول زوجته ماري: "إن عمل أبنائه معه يخلق بينهم وبينه علاقة غير مألوفة. ذلك أنك كلما تقدمتْ بك السِّن تجد نفسك في العادة بعيدًا بعض الشيء عن التواصل مع أبنائك لانتهاج كل واحد منهم نهجًا خاصًا به. لكنْ حين تجد نفسك مُضطرًا لمناقشة شؤون العمل معهم فستصبح صلتُك بهم دائمة - كما يُضيف العملُ بُعدًا جديدًا لهذه العلاقة. فيتحدث سليمان مع أبنائه كل يوم على مستوى عالٍ من المهنية، ولا يَنجُم عن هذا أيةُ صعوبة لهم: ذلك أن علاقتهم جميعًا تتسم بالانسجام والسعادة بصفتهم أبًا وأبناءه، وبصفتهم زملاء".

ويعمل سليمان دائمًا على نقل آرائه والقِيَم التي يعتنقها إلى أبنائه. وتقول ابنته الكبرى، حياة، عن هذا: "إنه يوجهنا دائمًا إلى عدم التظاهُر في عملنا وفي الطريقة التي نسافر بها - وهو ما يعني عدم ركوب سيارات فخمة، وعدم الإفراط في التظاهر بِالتَّحلِّي بالمجوهرات الثمينة. ويوصينا بأنه :"إذا بالَغْنا في مثل هذه الأشياء فإننا بذلك نجلب المشكلات إلى أنفسنا، إضافة إلى دلالة ذلك على رداءة الذوق"". أما من حيث الكيفية التي يجب أن يدار بها العمل، فتقول: "إنه يلفت انتباهنا دائمًا

إلى أنه ليس هناك أسئلة غبية أبدا، بل هناك أجوبة غبية -ثم إنك إن لم تَسأل فلن تتعلم. كما يوصينا بأنه يجب علينا دائمًا أن نسأل الناسَ الذين يُحيطون بنا عن آرائهم- ذلك أنك لا تستطيع دائمًا أن تتنبأ بالمصدر الذي يمكن أن تأتي منه الأفكارُ الجيدة".

ولا يَشتَهر سليمان بخصلة الإفراط في العطاء. وهذا ما يُشاع عنه، في الأقل، في المملكة العربية السعودية وفي أمريكا – لكن موظفيه يَصِفون هذا الحكم بأنه غير مُنصِف. ويَنطلق سليمان من فلسفة تتلخص في أنه يجب على الإنسان أن يَعمَل لكي يَحصُل على المال، كما أن الإنسان لا يحس بالرضا الكامل والشعور بالإنجاز إلا نتيجة لعمله، ونجاحه في ذلك وشعوره بأنه قادر على إعالة نفسه وأسرته. ويعتقد سليمان أن الصدقات، مثلُها مثل الإعانات الاجتماعية، يمكن أن تكون سببًا في اعتماد آخِذها عليها. وهو لا يَرى أن التبرعات التي تُطلَب عن طريق بعض الطلبات الكثيرة التي يتسلمها قادرةٌ على تمكين بعض الهيئات من تحويل العالَم إلى حالٍ أفضل مما هو عليه حقيقة.

ومع هذا فهو يتبرع فعلاً بمبالغ لا بأس بها. وتُصرَف أكثرُ تلك التبرعات عن طريق مؤسسة سليمان الصالح العليان الخيرية، وهي هيئة أسسها في الرياض، وتعبِّر بالطبع عن اهتماماته. وتذهب تلك التبرعات أساسًا إلى الأغراض الطبية

والتربوية. فقد تبرعت المؤسسةُ بخمسمائة ألف دولار إسهامًا منها في رصيد يبلغ مليوني دولار لإنشاء كرسيٍّ في مؤسسة باسكوم - بالمر للعيون في ميامي، كما حضَّت، مثلما تَفعل كثيرٌ من المؤسسات الأمريكية المتبرِّعة، شركتين أخريين من الشركات الصديقة لمجموعة العليان -وهما كوكاكولا وأمريكان إنترناشونال جروب- على الانضمام إليها في التبرع لهذه المؤسسة. ويهتم سليمان اهتمامًا خاصًا بالأبحاث المتصلة بطب العيون ذلك أن هذه الأمراض ظلت إلى وقت قريب منتشرة انتشارًا واسعًا في المملكة العربية السعودية. وقد أُصيب سليمان نفسُه في صِغَره بالتراخوما، كما أصيبت عينُه اليمنى في شبابه بجرح أثناء ما كان يَنظر في داخل إحدى حاويات نقْل الزيت حين كان يعمل في شركة البحرين للبترول. وقد أُجرِيت له عملية جراحيةٌ في عينيه قبل سنوات في ميامي.

وتَشمل تبرعاتُه للأغراض التربوية بعضَ الهِبات المنتظِمة لجامعة بير زيت (وهي جامعة فلسطينية في الضفة الغربية) وللجامعة الأمريكية في بيروت، كما تبرع مؤخَّرًا بسبعة ملايين دولار لمجمّعين تعليميّين بنتْهما وزارةُ المعارف السعودية في عنيزة والرياض. ولم يكن من المعهود قبل عشر سنوات أن يتبرع مواطن سعودي أو شركة سعودية لأي مشروع حكومي -ذلك أن الحكومة كانت المموِّل الوحيد لتلك المشاريع- أما في الوقت

الحاضر وبسبب انخفاض أسعار البترول والعجز في الميزانية فقد بدأت في تشجيع القطاع الخاص على مثل هذه التبرعات.



ويريد سليمان للشركات التي أنشأها أن تستمر. وظل هذا الأمر يَشغَله منذ ١٩٧٢ في الأقل، وهي السنة التي تعرَّف فيها على عزيز سرياني، الذي كان يعمل حينذاك في مكتب شيرمان وستيرلنج للمحاماة في نيويورك. وفي سنة ١٩٧٦ أقنع عزيزًا بأن يَعمل معه في مكتب المجموعة في أثينا، وكانت إحدى المهمات الأولى التي كلَّفه بها أن يعمل على إعادة هيكلة المجموعة وهي العملية التي كان العملُ في إنجازها مستمرًا منذ سنين عدَّة. وكان الغَرضُ من هذه العملية أن يَطمئن سليمان إلى استمرار المجموعة بعد وفاته بصفتها مؤسسة وألا تَتفتَّت بين وَرثَته. وقد أنجَز عزيز، ومجموعة من المحامين والمحاسبين، تأسيسَ المجموعة على هيكلها الحاليِّ الذي تَرْأسُه شركةُ العليان للاستثمارات. وتَملك شركةَ العليان للاستثمارات شركةٌ ذات غرَضٍ واحد، وهي شركةٌ تملكها بصورة مباشرة أسرةُ العليان -أي زوجته وأبناؤه- ومؤسسةُ العليان. ويعمل سليمان رئيسًا لمجلس الإدارة ومديرًا عامًا لها، ويعمل عزيز رئيسًا لها ومديرًا تنفيذيًا لعملياتها، وتعمل ماري وأبناء سليمان أعضاءً في مجلس إدارتها. كما يعمل أكرم حجازي أيضًا عضوًا في مجلس

الإدارة، مع أنه تقاعد من رئاسته للشؤون المالية لمجموعة العليان في يوليو ١٩٩٨. ويحتفظ سليمان بمسؤولية اتخاذ القرارات والتوقيع عليها بنفسه، لكنه لم يَحدُث أنْ مارس هذه الصلاحية، وذلك لشعوره أنه إذا أراد أن يبنيَ مؤسسةً فَعَلَيْه أن يعمل عضوًا في فريق وأن يحاول السعي للحصول على إجماع العاملين معه. وقد عَمِل مع أعضاء مجلس الإدارة، عمليًا، كما لو كان رئيسًا لشركة مساهمة. وهو ما يعني أنه إذا ما توفي فإن هيكل الشركة لن يتعرض لأي تغيير من حيث المِلكية. والأمر الرسمي الوحيد المطلوب في هذه الحالة أن يَجتمِع مجلسُ الإدارة لينتخب لها رئيسًا ومديرًا تنفيذيًا. ومن المحتمل عند ذاك أن يَنفصِل هذان الدوران الواحدَ عن الآخر.

ويختلف هذا اختلافًا بيِّنًا عما يحدث لكثير من الشركات التجارية في المملكة والخليج حين يتوفى مؤسِّسها. فالنمط السائد في هذه المنطقة في مثل هذه الحالة أن يُطالِب كلٌّ واحد من الورثة بقسم من الشركة لكي يُديره بصفته نشاطًا مستقلاّ، ويؤدي هذا إلى تفتيت الشركة، وهو ما يعني إضعافًا للقسم الباقي من أساسها، وإعادةَ هيكلةٍ جذرية لهذا القسم - وهو ما يُمثِّل مكسبًا للمنافِسين. وقد نشأ عن فشل كثيرٍ من الشركات الأسرية في المملكة العربية السعودية والخليج في تكوين مؤسساتٍ قابِلة للاستمرار الحدُّ من تطور الاقتصاد في هذه

الدول. وكان هذا أحدَ الأسباب التي حالت دون نشوء مجموعات قوية من القطاع الخاص يُمكنِها أن تمتلك كمًّا ضخمًا من رأس المال.

ويَنظر مجلسُ إدارةِ شركة العليان للاستثمارات وأسرةُ العليان إلى أنفسِهم في الوقت الحاضر كأنهم يديرون مجموعةً من الشركات التي تشتغل ببعض المنتجات والخدمات المفيدة في الشرق الأوسط وتُدير حصةً مهمّةً من رأس المال في أسواق المال العالمية بالأسلوب نفسه تقريبًا الذي تشتغل به مؤسسةٌ كبرى مالكة للأسهم. وهدفُ سليمان الخاص، وهدفُ أعماله كذلك، كما يرى، أن يستمر في نجاحه في مواجهة التحديات الجديدة. فهو يريد أن يُنجِز صفقات أفضل وأكثرَ تعقيدا، وأن يتعلم المزيد عن العمليات التجارية وعن كل الأمور الأخرى التي يَهتم بها، وأن يجمع رصيدًا كبيرًا من رأس المال يتزايد باستمرار - ولا يَدفعه إلى ذلك الرغبةُ في إنفاق هذا المال، إنما يكمن سببُ ذلك في رؤيته المتمثلة في أن حجم الثروة دليلٌ على النجاح. كما يرغب في أن يُوسِّع من ممتلكاته بالطريقة نفسها التي يمكن أن تتبعها شركةُ استثمارٍ ناجحة. وهو ينظر إلى نشاطه التجاري على أنه لا يزال في طور النموِّ والتأسيس.

والعمل عند سليمان مصدرٌ للمتعة. ويقول كارل رايخموث، وهو أحد أصدقائه السويسريين، ويعمل مديرَ استثماراتٍ في

لوسيرن، إن سليمان يستمتع بـ "حسابات المغامرة ونتائج المخاطرة، والعملِ بشكل صحيح، والنجاحِ. . . . ويمثِّل ذلك كله مَصدرَ متعةٍ له بالطريقة نفسها التي تجعلني أجد التنزُّه في الجبال ممتعًا. وأنا لا أسأل نفسي عن سبب حبي للتنزه في الجبال، وكذلك سليمان، لا يتوجب عليه أن يَسأل نفسه عن سبب حبه للتجارة". أما تعليقات سليمان فواضحة بشكل مماثل. فقد قال لي: "لم يَخطر ببالي، حين كنت شابًا، أني سأشتغل في وظيفة حكومية ذلك أني لم أكن أظن أنه يمكنني تحمُّل الاستمرار في ذلك الجو من العمل. ولم يكن من الممكن لي أن أصبح كاتبًا لأنني لم أتعلم. لكنني، وكما قلت لك في البداية، لاحظت كيف يعمل الأمريكيون ثم أحببت ما رأيت. ولما قررت أن أشتغل في التجارة أحببتها منذ اليوم الأول".

الخاتمة

بعد أن انتهيت من تأليف هذا الكتاب دارَ نقاش بين بعض الأشخاص الذين أسهموا بشكل أو بآخر في هذا المشروع عن إن كان ينبغي نَشْرُه، وهو الذي لم يكن أحدٌ يَتَوقع له منذ البداية أن يُنجَز. فقد كانت تتنازع سليمانَ وبعضَ أعضاء مجلس إدارة شركة العليان للاستثمارات فكرتان متعارضتان. والفكرة الأولى أنهم يشعرون أنه ربما يساء فهْم الغرض من هذا الكتاب في المملكة العربية السعودية: إذ يُمكن أن يُنظر إليه على أنه نوع من التفاخر. وهو أمر غير مقبول في المملكة، إذ لا تُحبِّذ التقاليد السعودية أن يتحدثَ الناس عن أنفسهم. يضاف إلى ذلك أن هذه التقاليد لا تحبذ انتقاد الناس بعضهم بعضا، كما أن القضايا العامة الشائكة لا تناقش بصورة علنية.

أما الفكرة الثانية فهي أن الكتاب ربما يجيب عن بعض الأسئلة المهمة. فقد ظهرت في الغرب في بعض الأحيان بعضُ التعليقات الصحفية المعادية لاستثمارات العليان - ومن الأمثلة المشهورة عداءُ الصحافة لشراء العليان بعض الأسهم في بنك فيرست شيكاغو وعملية شرائه في شبكة نقل الكهرباء الوطنية البريطانية "ناشونال جِرِدْ" - لهذا فقد اقترح من يرون هذا الرأي

أنه ربما يكون من المفيد أن يتاح للصحفيين الاطلاعُ على الكتاب ليقرأوه حين يُعلِن سليمان عن استثمارات مماثلة في المستقبل. إذ ربما يجيب عن بعض الأسئلة التي تتعلق بسليمان وعن أي نوع من المستثمرين هو. أما عن قراء الكتاب في المملكة العربية السعودية فقد شعر هؤلاء أن الكتاب ربما يبيِّن لهؤلاء أن هدف مجموعة العليان لا يتمثل في تحقيقها أرباحًا سنوية من أعمالها في المملكة ثم استثمار هذه الأرباح في الخارج. أما أنا فقد كنت أرى أن الكتاب ربما يكون تثقيفيًا للمستثمرين، في المملكة وفي الغرب على السواء. فهو يبيِّن أنه يمكن تكوين الثروة عن طريق بناء مؤسسة للتملك طويلِ الأمد في الشركات القوية، وإذا ما وصل تملُّكُها إلى حجم مهمٍّ أن يَسعى المالك بدأب إلى دعم إدارتها.

كما شعرنا، أنا ومديرو شركات العليان، أن قصة حياة سليمان تستحق أن تُكتَب. فهي خالية من الفضائح والجنس والسياسة أو الكوارث الكبرى المتبوعة بفترات من النقاهة. وهذا أحد الأسباب التي جعلتني أُعجب بها. فهي قصة مشوقة، ومعقولة لشخص يتصف بالذكاء وحب الاستطلاع والقدرة على العمل الشاق، وهو الذي استطاع أن يكوِّن ثروةً كبيرة، مع قَدْر من حسن الحظ لكن من غير مفاجآت خاصة في حياته. ويظن الناس أن تكوين الثروة يوجب أن يكون الإنسان جريئًا وفَظًا ولا

يأبه بالمبادئ، لكنني لاحظت في الجزيرة العربية والغرب على السواء أنه مع أن رجال الأعمال الناجحين يتصفون حقًا بالشدة والذكاء وتَستغرقهم أعمالُهم، إلا أنهم يتصفون غالبًا باللُّطف. وهذا ما ينطبق على سليمان. فهو صارم، وهو مستقيم إلى أبعد الحدود، كما أنه، بتعبير أصدقائه الأمريكيين: "رجل لطيف بشكل خالص".

الفهارس

فهرس الأعلام:

فهرس البلدان والأماكن:

فهرس البنوك والشركات والمؤسسات:

فهرس الأسر التجارية:

فهرس القبائل:

فهرس الأمثال:

فهرس المدارس والمعاهد والجامعات:

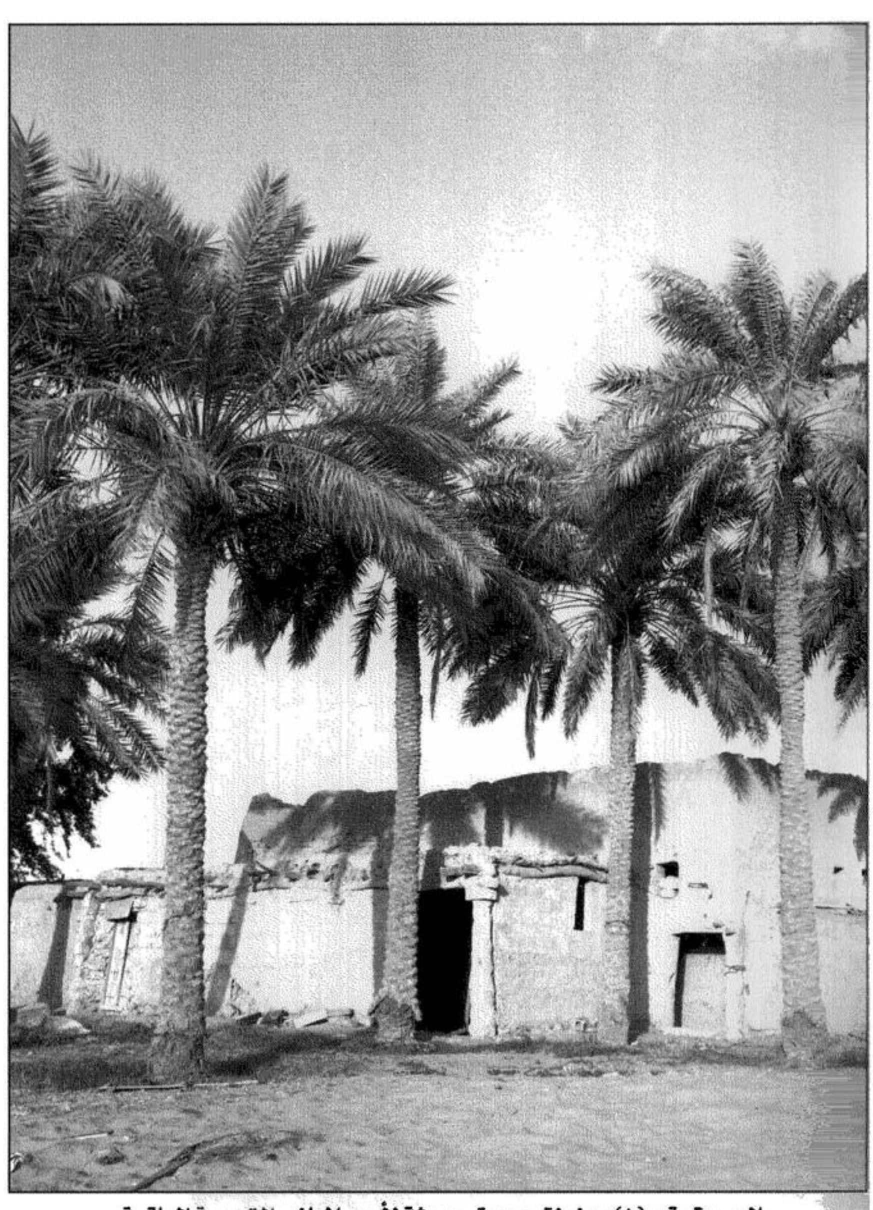
فهرس الوزارات:

فهرس المجلات:

فهرس الصحف:

فهرس حقول النفط:

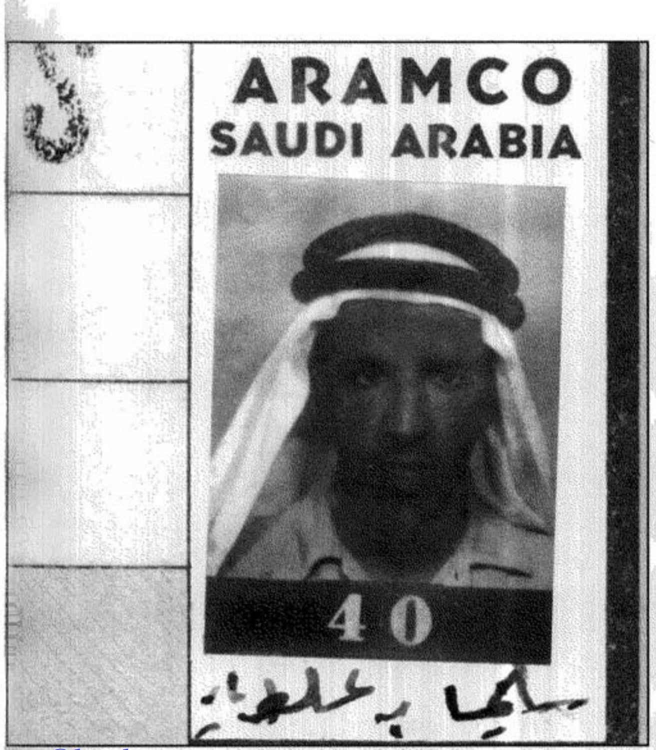
فهرس الموضوعات



الصورة رقم (١): عنيزة: صورة حديثة لأحد المباني القديمة الباقية



الصورة رقم (٢): أعضاء فريق المستودعات في كاسوك، أرامكو في عام ١٩٤٠م ويظهر الشيخ سليمان الثالث من جهة اليمين في الواقفين.



الصورة رقم (٣): بطاقة (شارة) أرامكو السعودية للشيخ سليمان وتحمل الرقم ٤٠، وتظهر بصمته في الناحية المقابلة للبطاقة.

الصورة رقم (٤): زيارة الملك عبدالعزيز للظهران في شهر فبراير من عام ١٩٤٧م، ويتحدث الملك مع السيد جيمس ماكفيرسون المدير الإداري المقيم لشركة أرامكو، ويظهر الشيخ سليمان والذي يضع نظارة سوداء في الصورة بجوار أحد الأمراء.

الصورة رقم (٥): زيارة الملك عبدالعزيز للظهران، الشيخ سليمان يقف مترجماً بين الملك وجيمس ماكفيرسون.



الصورة رقم (٦): خط الأنابيب حوالي عام ١٩٤٩: شحن الأنابيب.


الصورة رقم (٧): خط الأنابيب (التابلاين) تحت الإنشاء.



الصورة رقم (٨): شركة الغاز الأهلية عام ١٩٥٠م، الشيخ سليمان على اليمين مع بيل ماكمولين، مدير إدارة توزيع منتجات أرامكو.

الصورة رقم (٩): الشيخ سليمان يوقع على عقد مع وزارة المواصلات ويظهر في وسط الصورة الوزير محمد عمر توفيق يوقع أيضاً وحسين منصوري وكيل الوزارة واقفاً على يمين الصورة وذلك في عام ١٩٧١م.





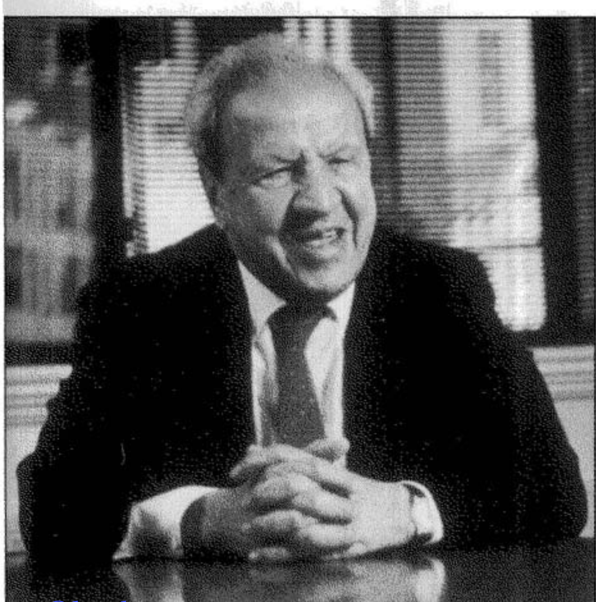
الصورة رقم (١٠): اتفاقية جاردن ماثيسون عام ١٩٧٦: الشيخ سليمان يوقع، وعلى يمينه السيد عزيز سرياني، وعلى شماله هنري كيسويك، وباتريك ماكدوجل (واقفاً) وعبدالله العليان شقيق الشيخ سليمان.

الصورة رقم (١١): من الشمال لليمين: عزيز سرياني، أكرم حجازي، جبرائيل سابا، واميل بشوتي، أثينا، عام ١٩٨٠م.

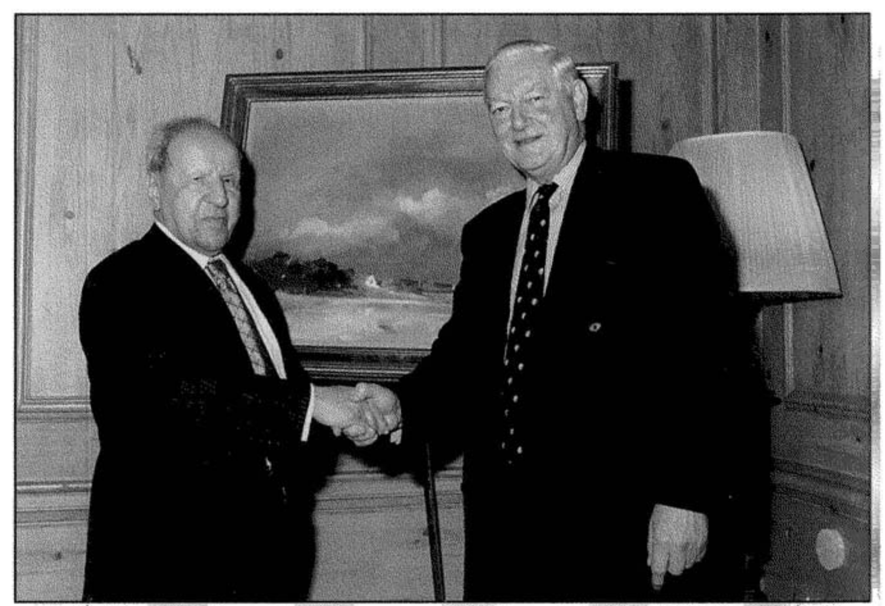
الصورة رقم (١٢): من الشمال لليمين: أكرم حجازي، الشيخ سليمان، وعزيز سرياني، عام ١٩٨٧م.



الصورة رقم (١٣): جامعة إنديانا، قسم إدارة الأعمال، ديسمبر ١٩٧٥م: الشيخ سليمان يلقي محاضرة تلبية لدعوة من البروفيسور ريتشارد فارمر عميد الدراسات العليا بالجامعة وأحد أصدقائه أيام وجوده في بيروت.



الصورة رقم (١٤): الشيخ سليمان في مكتبه بنيويورك.



الصورة رقم (١٥): السير ويليام بيرفس، رئيس مجموعة بنك هونج كونج-شانغهاي القابضة مع الشيخ سليمان أثناء حفل الغداء الذي أقامه على شرف عائلة العليان وكبار المسؤولين في ٣٠ أكتوبر ١٩٩٧م.. قدم خلالها صورة لمنظر بحري لمدينة أيكن في سوفولك ببريطانيا، وذلك بمناسبة مرور خمسين عاماً على إنشاء مجموعة العليان.

الصورة رقم (١٦): جمعية المصرفيين العرب في شمال أمريكا، خلال حفل عشاء بمناسبة الذكرى السنوية الخامسة عشرة عام ١٩٩٨م.

من الشمال لليمين: الشيخ سليمان، د. إبراهيم العساف وزير المالية والاقتصاد الوطني، انترانج ساركيسيان رئيس جمعية المصرفيين العرب بشمال أمريكا، والشيخ حمد السياري محافظ مؤسسة النقد العربي السعودي





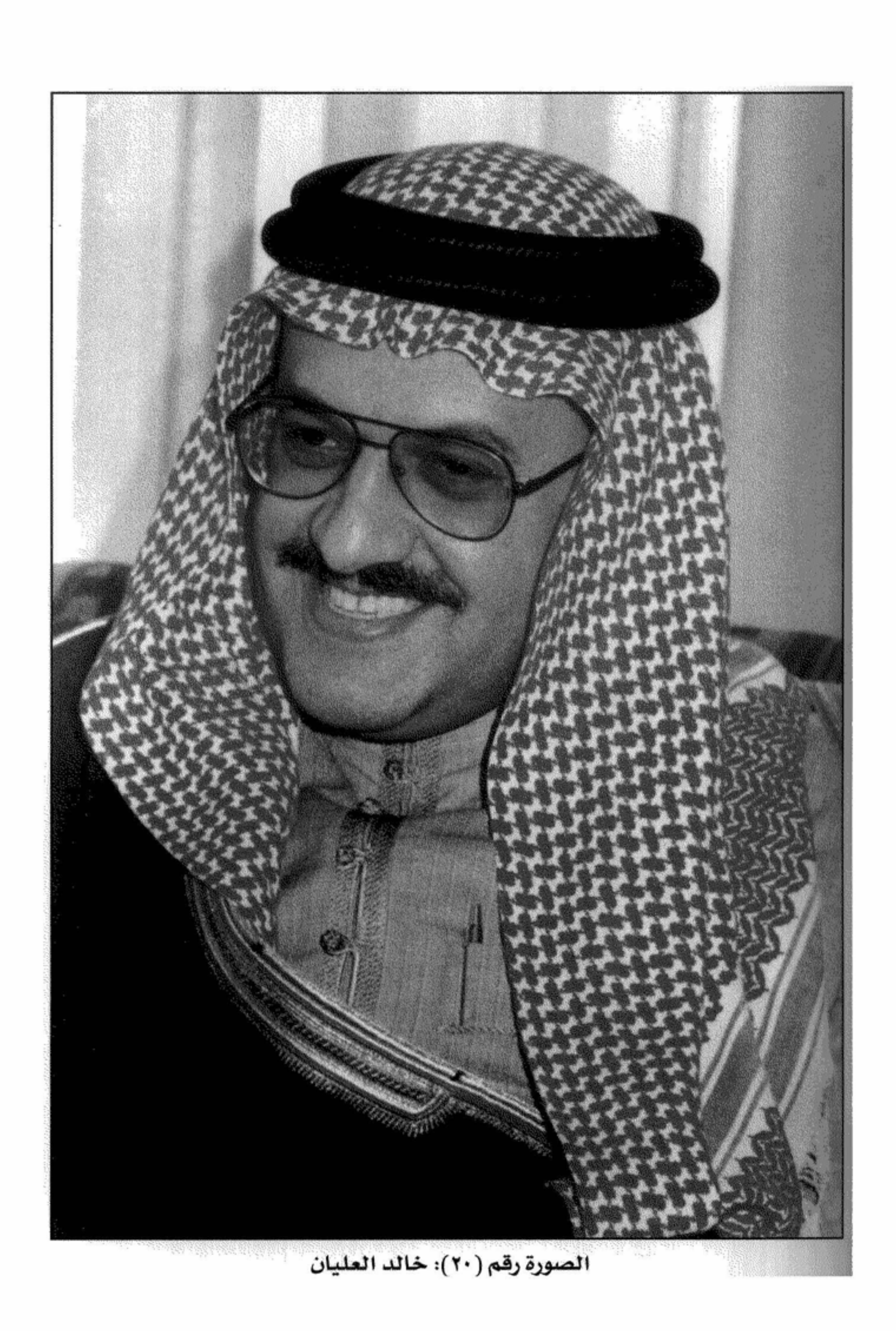
الصورة رقم (١٧): الملك خوان كارلوس، ملك أسبانيا يرحب بالشيخ سليمان في مدريد يوم ٨ يونيو ١٩٨١م الذي كان رئيساً مؤسساً لمجلس إدارة البنك السعودي الأسباني خلال عامي ١٩٧٨-١٩٨٩م



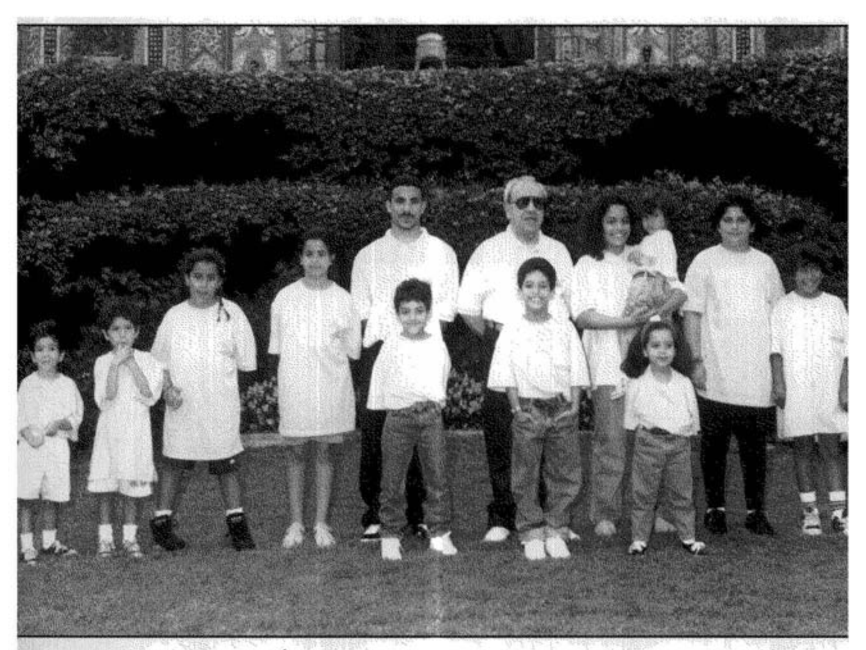
الصورة رقم (١٨): الشيخ سليمان يعاين وسام الفرسان - من ملكة بريطانيا، خلال تسلمه من السفير البريطاني لدى المملكة العربية السعودية السيد ستيفن إيجرتون في الرياض يوم ٢٥ نوفمبر ١٩٨٧م.



الصورة رقم (١٩): السفير السويدي في المملكة، لينارت آلفن، في الوسط يلقي كلمة بمناسبة تقليد الشيخ سليمان وسام القائد الممنوح له من الملك جوستاف ملك السويد في الرياض الأول من شهر فبراير ١٩٨٩م.



الصورة رقم (٢٠): خالد العليان



الصورة رقم (٢١): الشيخ سليمان في صورة جماعية مع أحفاده الاثني عشر، بحيرة كومو في إيطاليا في شهر أغسطس ١٩٩٥م



الصورة رقم (٢٢): الشيخ سليمان في مكتبه بالرياض



الصورة رقم (٢٣): على قمة العالم.. قدم مجلس المديرين التنفيذيين للشيخ سليمان هذا الرسم الكاريكاتوري خلال احتفالات المجموعة بمرور أربعين عاماً على إنشائها في عام ١٩٨٧م.. والذي قام برسمه الفنان العربي المعروف محمود كحيل.

صاحب السيرة في سطور

ولد سليمان العليان - رحمه الله - في سنة ١٩١٨ م تقريبًا، وكان ذلك في عنيزة التي لم تكن تزيد آنذاك عن مدينة صغيرة جدًا في وسط نجد. وانطلاقًا من الوضع الفقير القاسي الذي كانت تعيشه المملكة العربية السعودية في فترة ما قبل النفط، أسس عملاً تجاريًا جعله واحدًا من أكثر رجال الأعمال نجاحًا في العالم.

ويحكي كتاب «من عنيزة إلى وول ستريت» قصة طفولة سليمان العليان ودراسته في البحرين وعمله المبكر في شركة كاليفورنيا ستاندرد العربية للزيت. وكانت هذه الشركة المكان الذي بدأ فيه اتصاله بمجال الأعمال الأمريكية والغربية وصار مفتونًا بالطرق التي يعمل بها الاقتصاد الصناعي القائم على السوق الحرة، وهو ما جعله يصمم على تأسيس عمل تجاري خاص به. وبدأ ذلك الطريق في سنة ١٩٤٧ م بالعمل مقاولاً في مشروع التابلاين، وهو مشروع لمد الأنابيب التي تحمل الزيت السعودي إلى البحر الأبيض المتوسط. ثم أخذ بالتدريج ينوع من نشاطاته التجارية، حيث بدأ بالاستثمار في أسواق نيويورك للأسهم.

ثم أخذ خلال الطفرة البترولية التي حدثت في السبعينات الميلادية، يندمج أكثر فأكثر في المجال الأمريكي الأوروبي، ليس بوصفه مستثمراً فقط، بل بوصفه عضوًا في مجالس إدارات الشركات ومجالس الجامعات وغيرها من دوائر الأعمال، وأصبح بشكل يفوق أي واحد من رجال الأعمال العرب عضوًا بارزًا في دوائر الأعمال التجارية الغربية.

وفي السنوات العشرين الأخيرة تزايدت استثماراته وتنوعت بشكل كبير جدًا، إذ صار مالك أسهم مهمّ في أكبر البنوك.



ردمك: ٢ - ٧٤٣ - ٤١ - ٩٩٦٠

6000484